



UNIVERSIDAD JUAN AGUSTÍN MAZA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**“PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN
INTERNA EN EL CENTRO REGIONAL DEL INSTITUTO
NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA)”**
Centro Regional Mendoza - San Juan, en el año 2015

Autora: Fernanda Inés NAZRALA

Tutor disciplinar: Ruben Darío PELEGRINA

Tutora metodológica: Cecilia RASCHIO

MENDOZA

2015

La uva y el vino

Un hombre de las viñas habló, en agonía, al oído de Marcela. Antes de morir, le reveló
su secreto:

-La uva- le susurró- está hecha de vino.

Marcela Pérez -Silva me lo contó, y yo pensé: Si la uva está hecha de vino, quizás
nosotros somos las palabras que cuentan lo que somos.

Extracción: Eduardo Galeano, El libro de los abrazos.

RESUMEN

La investigación que sigue, tuvo dos objetivos principales. El primero de ellos fue detectar las falencias principales en la comunicación interna del Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Para luego de haber realizado la investigación de campo cumplir con el segundo objetivo: proponer técnicas y herramientas para mejorar las deficiencias comunicacionales supuestas en dicha institución.

En esta tesis se estudió la comunicación interna como una de las herramientas más importantes para lograr un equipo de trabajo informado, motivado y en línea con los objetivos planteados en una organización.

A fin de fundamentar las cuestiones relacionadas a la comunicación interna se analizaron y expusieron teorías y concepciones de diferentes autores especialistas en el campo de investigación.

En un primer momento se pueden apreciar consideraciones teóricas sobre recursos humanos, organización y comunicación organizacional y las relaciones que entre ellos existen. También se destacan ideas específicas sobre la comunicación interna como formas de auditarla, soportes para llevarla a cabo y el papel que juega la cultura en el estilo comunicativo de cada organización.

Luego, y mediante el uso de diferentes instrumentos metodológicos - entrevista y cuestionarios-, se logró entender que el Centro Regional presenta fortalezas en la calidad de las relaciones interpersonales y en las habilidades comunicativas del personal. Así como herramientas suficientes para comunicarse eficientemente. Sin embargo se pudo entender que las falencias y la disconformidad con la comunicación son un hecho comprobable. Y que ello puede estar relacionado con aspectos culturales del Centro Regional.

Gracias a la información recolectada, y después de un análisis profundo, se pudieron corroborar y refutar las hipótesis planteadas. Y finalmente presentar propuestas para que la comunicación sea más eficiente en sus objetivos.

Palabras Claves:

Comunicación Interna - Recursos Humanos - Auditoría - Soportes de comunicación - Cultura organizacional.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	8
1. Formulación del problema	9
1.1. Preguntas de investigación	9
2. Tema de la investigación	9
3. Justificación del tema	9
4. Objetivos	10
4.1. Objetivos generales	10
4.2. Objetivos específicos	10
5. Estructura del Trabajo	10
CAPÍTULO UNO: LAS ORGANIZACIONES, SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN	13
1. Organizaciones	13
1.1. Concepto	13
1.2. Características	14
1.3. Tipos de organizaciones o estructuras organizacionales	16
1.4. Enfoque sistémico de las organizaciones	18
2. Recursos Humanos	20
2.1. Concepto y características	20
2.2. Breve reseña histórica de RRHH, relación con aspectos comunicacionales	21
2.3. Funciones de Recursos Humanos	24
2.4. Importancia en la organización	25
3. Comunicación Organizacional	25
3.1. Concepto General	25
3.2. Elementos integrantes de la comunicación organizacional	28
3.2.1. La Identidad	28
3.2.2. La imagen	29
3.2.3. Los públicos	30
a) Públicos Internos	30

b)	Mixtos.....	30
c)	Externos	31
3.3.	La comunicación organizacional y los públicos	32
3.4.	Comunicación interna y externa.....	33
CAPÍTULO DOS: COMUNICACIÓN INTERNA Y RECURSOS HUMANOS		34
1.	Relación entre ambas disciplinas	34
1.1.	Por qué se las relaciona.....	34
1.2.	Quién debe llevar a cabo la comunicación de la empresa	36
2.	Cultura corporativa	37
2.1.	Concepto	37
2.2.	Funciones de la cultura corporativa	39
2.3.	Cultura organizacional y su influencia en la comunicación	40
3.	Comunicación interna	41
3.1.	Objetivos y Características	41
3.2.	Funciones	42
3.3.	Importancia de RRHH en conocer la Comunicación Interna	43
4.	Tipos de comunicación interna en las organizaciones	44
4.1.	Comunicación Formal	45
4.2.	Comunicación Informal	46
4.3.	Comunicación Oral, Escrita y No Verbal	47
CAPÍTULO TRES: AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN		49
1.	Auditorías de Comunicación Interna.....	49
1.1.	Aspectos generales.....	49
1.2.	Objetivos	49
2.	Auditoría de los Recursos Humanos.....	51
2.1.	Objetivos	51
3.	Relación entre ambas auditorías	52
3.1.	Indicadores de Comunicación Interna	52
3.2.	Qué comunicar	53
4.	Revisión de la comunicación.....	55
4.1.	Método sistémico analítico (por Gerald M. Goldhaber).....	55
4.2.	Método en etapas (por Marisa Laura Pimienta)	57
5.	Técnicas de intervención.....	58

5.1.	Técnicas de observación.....	58
5.2.	Técnica de entrevistas y cuestionario	58
5.3.	Técnicas de análisis de contenido.....	59
6.	Herramientas de comunicación	60
6.1.	Formatos orales	60
6.1.1.	Reuniones.....	60
6.1.2.	Videoconferencias, Conferencias y Conferencias web.....	61
6.1.3.	Lenguaje corporal.....	62
6.1.4.	Dejar un mensaje	63
6.1.5.	Webcast.....	64
6.1.6.	Política de puertas abiertas	64
6.2.	Formatos escritos.....	65
6.2.1.	E mail.....	65
6.2.2.	Reportes.....	66
6.2.3.	Blogs	66
6.2.3.1.	Cómo crear un blog	68
6.2.4.	Chat empresariales	69
6.2.5.	Newsletter Online.....	70
6.2.6.	Redes sociales	71
6.2.6.1.	Facebook	72
6.2.6.2.	Twitter	73
6.2.6.3.	Linkedin.....	74
6.2.7.	Carteleras.....	75
6.2.8.	Estudios de actitud del empleado.....	77
	CAPÍTULO CUATRO: DISEÑO METODOLÓGICO.....	79
1.	Tipo de investigación.....	79
2.	Tipo de Diseño.....	79
3.	Hipótesis	79
4.	Muestra.....	80
5.	Variables, indicadores y definiciones operativas	80
6.	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	81
	CAPÍTULO CINCO: CASO DE ESTUDIO CENTRO REGIONAL MENDOZA - SAN JUAN, INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA) -.....	82
1.	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria	82

2.	Centro Regional Mendoza - San Juan	82
2.1.	Extensión y desarrollo.....	83
2.2.	Estructura Organizacional.....	83
3.	Síntesis del diagnóstico en la EEA Mendoza	85
3.1.	Estudio Clima y Cultura Organizacional.....	85
	CAPÍTULO SEIS: ANÁLISIS DE DATOS	89
1.	Herramienta Cualitativa.....	89
2.	Herramienta Cuantitativa	94
	CONCLUSIONES	118
	BIBLIOGRAFÍA	123
	ANEXO I: Propuestas.....	127
	ANEXO II: Herramientas metodológicas.....	133
	ANEXO III: Estudio de Clima y Cultura - EEA Mendoza	148

INTRODUCCIÓN

Una de las agrupaciones sociales más importantes son las **organizaciones**, las cuales no se forman accidentalmente, ni espontáneamente, sino que son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite.

En las organizaciones los **recursos humanos** son los medios con los que se dispone para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. No son los únicos recursos organizacionales, pero sí son los únicos recursos diligentes y capaces de administrar, aplicar, desarrollar y controlar el resto de los recursos y ellos mismos para que el sistema sea eficiente y eficaz. Para que esto sea posible será necesario que todos los procesos administrativos sean atravesados por la **comunicación organizacional** que permite la concreción de las funciones y actividades, más la conexión entre los sistemas internos y externos que constituyen una organización.

En específico la **comunicación interna** procurará la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Por ello es de suma importancia abordar el estudio de la relación permanente entre Comunicación Interna y Recursos Humanos para que con los aportes de ambas disciplinas se logre una mayor implicancia del personal, integración y coordinación de su trabajo, lo cual produce en definitiva una optimización del mismo.

El Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) - objeto de esta investigación- es un claro ejemplo del papel protagónico que debe desempeñar la **Comunicación Interna** y la gestión de los **Recursos Humanos** en una institución. Especialmente a partir de un estudio de clima y cultura organizacional realizado en una de las Estaciones Experimentales Agropecuarias del Centro Regional que informa sobre debilidades comunicacionales para compartir información entre los miembros de la organización. Dicho estudio motivó la realización de esta tesis de grado.

A partir de aquí es preciso tomar en cuenta teorías y aportes realizados a lo largo de la literatura por diferentes autores para hacer un análisis de la percepción de la comunicación interna en el Centro Regional, y proponer acciones de mejoras si fuese necesario para optimizar el trabajo entre los distintos sectores.

1. Formulación del problema

¿Qué propuestas se pueden hacer tendientes a mejorar la deficiencia comunicacional supuesta en el Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)?

1.1. Preguntas de investigación

1. ¿Es posible identificar una deficiencia comunicacional en el Centro Regional Mendoza - San Juan?
2. ¿Qué medios de comunicación utilizan? ¿Son eficaces?
3. ¿El recurso humano cuenta con habilidades comunicativas?
4. ¿Qué propuestas se pueden hacer para mejorar la comunicación interna?

2. Tema de la investigación

Propuestas para mejorar la comunicación interna en el Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en el año 2015.

3. Justificación del tema

Hoy en día la comunicación interna se convierte en una herramienta clave para las instituciones sometidas a constantes cambios, transformaciones y presiones del entorno.

Los especialistas afirman que la buena comunicación en el ámbito laboral es el pilar fundamental de la motivación, ya que les da a los empleados la posibilidad de expresar sus opiniones, ser escuchados y, en consecuencia, sentirse valorados. De esta forma se logra una mayor fidelización de los trabajadores hacia la organización y la retención de los mejores talentos de cada organización para optimizar la productividad.

Este trabajo de investigación pretende realizar un estudio de la comunicación interna como una de las herramientas más importantes con las que cuenta las instituciones para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y en línea con los objetivos planteados. Y sumado a ello, considerando el análisis que la organización ha hecho sobre sus vínculos comunicacionales y el que se haga a partir de este estudio, se presentarán propuestas de acción para mejorar la comunicación interna.

Es un hecho comprobado que la implementación de canales de comunicación efectivos disminuye la posibilidad de demoras en los trabajos, duplicidad, pérdida de calidad en las tareas, baja productividad, desmotivación, entre otras derivaciones negativas.

En consecuencia la comunicación interna tiene que estar al servicio de la organización a través de acciones que le den soporte para la consecución de sus objetivos.

4. Objetivos

4.1. Objetivos generales

1. Detectar las falencias en la comunicación interna del Centro Regional Mendoza – San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) mediante un diagnóstico situacional.
2. Proponer técnicas y herramientas para mejorar las deficiencias comunicacionales supuestas en dicha institución.

4.2. Objetivos específicos

1. Fundamentar la comunicación interna con teorías y concepciones de diferentes autores que viabilicen el desarrollo del tema de investigación.
2. Describir aspectos relevantes y veraces sobre el estado de la comunicación interna en el Centro Regional Mendoza – San Juan.
3. Identificar las principales deficiencias comunicacionales en el Centro Regional Mendoza – San Juan a partir de la auditoría de la comunicación interna.

5. Estructura del Trabajo

Esta tesis de investigación está formada por seis capítulos.

En el primero de ellos se introducen los conceptos de organización, recursos humanos y comunicación organizacional.

Sobre las organizaciones se analiza su significado, características, los diferentes tipos que existen en función de su estructura y se las considera desde un enfoque sistémico para relacionarlas directamente con los recursos humanos y la comunicación organizacional. Sobre recursos humanos se analizan sus funciones y la importancia que tienen para las instituciones. Respecto de la comunicación organizacional se introduce su estudio para ahondar en el análisis de la comunicación interna (una de sus formas) en el siguiente capítulo. Se mencionan los elementos constitutivos de ella, entre los cuales se hace especial referencia a los públicos. El tipo

de público que interesa a esta tesis es una porción del público interno del Centro Regional Mendoza - San Juan: sus colaboradores.

En el capítulo dos se comienza el análisis específico de la comunicación interna. Su influencia en la cultura organizacional, funciones, diferentes tipos y la relación que tiene con recursos humanos como disciplina. La relación más amplia que se puede establecer entre ellas es el objetivo final que persiguen: colaboradores alineados con la razón de ser de la organización. Al mismo tiempo comparten el mismo público al que se dirigen: los recursos humanos o colaboradores. Se comparan diferentes posturas sobre cuál es el área ideal para encargarse de su gestión. Ambas áreas presentan ventajas y desventajas.

Respecto de la influencia de la cultura en la comunicación se estudia cómo ésta define los estilos comunicativos y la circulación de información dentro de la organización. Se menciona además sus funciones, muchas de ellas compartidas con la comunicación interna. Se exponen los distintos tipos de comunicación existentes en las organizaciones. Según la dirección en la que fluya predominantemente, puede hablarse de comunicación descendente, ascendente, lateral y transversal. Según el formato que adquiera puede ser escrita, verbal y no verbal. Otros tipos de comunicación que abarcan a las anteriores son la comunicación formal e informal.

En el capítulo tres se profundizan aspectos de la comunicación interna como las estrategias, técnicas y recursos que se utilizan para comunicarse con el público interno y los métodos para auditar la comunicación, mantenerla y mejorar su calidad. Se exponen en mayor detalle aspectos de la auditoría de comunicación interna y también en menor grado de análisis aspectos de la auditoría de recursos humanos, por la relación existente entre ambas disciplinas. Para poder llevar a cabo las auditorías es preciso utilizar indicadores. Por ello se mencionan indicadores cualitativos y cuantitativos que permiten comparar los resultados actuales con estándares previamente definidos. Se exponen en este trabajo dos modelos de auditoría de la comunicación. Un modelo generalista perteneciente a Gerald Goldhaber, experto a nivel internacional sobre temas de comunicación. Y otro, un modelo más simple pero conciso perteneciente a Marisa Laura Pimienta, Dra. en Ciencias de la Información y egresada de la Universidad Juan Agustín Maza. Luego se presentan diferentes herramientas específicas de la comunicación interna que pueden ayudar a mejorarla, con sus principales características, ventajas, desventajas y consideraciones previas para aplicarlas. Se las

presenta en dos grandes grupos: las de formatos orales y las de formato escrito.

En el capítulo cuatro se presentan los aspectos metodológicos de la tesis, tales como el tipo de investigación y diseño. Las hipótesis que guían su desarrollo y las variables, indicadores y definiciones operativas que las componen.

En el capítulo cinco se analiza el caso particular del objeto de investigación: el Centro Regional Mendoza - San Juan. Se presenta datos característicos y una síntesis del estudio de clima y cultura organizacional de una de las estaciones experimentales que lo forman que motivó el desarrollo de este trabajo. Los datos que se muestran son un resumen de los aspectos principales relacionados a la Comunicación Interna de dicho estudio.

En el capítulo seis se analizan los datos obtenidos a través de la herramienta cualitativa utilizada (entrevista) y cuantitativa (cuestionario)

Finalmente se presentan las conclusiones y en el apartado “Anexos I” las propuestas ideadas para mejorar la comunicación interna. Como otros documentos de soporte en los “Anexos II y III”

CAPÍTULO UNO: LAS ORGANIZACIONES, SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS Y LA COMUNICACIÓN

1. Organizaciones

1.1. Concepto

Cuando se habla de organizaciones, se está hablando de un conjunto de personas de las cuales se depende para cumplir sus objetivos. A su vez las organizaciones surgen para que éstas alcancen sus objetivos individuales, muchos de los cuales no lograrían con el esfuerzo personal aislado. Así, las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de varios individuos que trabajan en conjunto.

Desde el punto de vista anterior no se puede entender a las personas como simples recursos que las organizaciones consumen, utilizan y que producen costos. Por el contrario, son agentes activos que constituyen el principal factor de competitividad en el mercado, dotadas de inteligencia, talento y capacidad de aprendizaje. Siendo capaces de llevar las organizaciones al éxito y a la excelencia. Pero este esfuerzo realizado sólo será mantenido en el tiempo si a cambio se obtienen ganancias, ya sean en forma de salario, experiencia, crecimiento profesional, incentivos, etc. Las personas seguirán aportando a la organización mientras que el retorno sea significativo. Puede verse entonces la reciprocidad en la interacción entre organización y personas, y como ellas son sujetos activos y autónomos, en lugar de meros recursos pertenecientes a una organización.

Teniendo en cuenta los aspectos antes mencionados, se considerará a las organizaciones en el presente estudio como un sistema social abierto y como tal, un organismo vivo y dinámico fundado en el principio de la interacción. Lo cual facilita el entendimiento de las relaciones entre personas y organización.

Chiavenato (2009) define a las organizaciones como “un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.” Según este autor las organizaciones sólo existirán cuando haya personas capaces de comunicarse.

“La organización admite a los individuos y a los grupos que conversan como la esencia de esas relaciones de interdependencia e interacción...”.¹ Sin dichas interacciones sería imposible para las organizaciones cumplir con sus objetivos y satisfacer las necesidades de sus distintos públicos tanto internos como externos, tópico que será abordado más adelante.

¹Suárez, Olga y otros. La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. Revista electrónica Razón y Palabra (2001). Consultado desde http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html#oyc, el 25/08/2014.

1.2. Características

Las organizaciones como sistemas abiertos poseen unos principios que interesa conocer. Dichos principios son registrados por diferentes autores especialistas en la materia. A continuación se mencionan algunos de ellos.

Equifinalidad u objetivos compartidos

Los sistemas abiertos pueden caracterizarse a partir del principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy. Partiendo de diferentes condiciones y por diferentes caminos un sistema puede alcanzar el mismo estado final (Chiavenato, 2009). Esto quiere decir existen varios métodos para alcanzar un mismo objetivo. Para que una organización exista como tal, es necesario que los gerentes comuniquen los objetivos a los empleados en todos sus niveles. A estas metas se suman la misión y visión organizacional que serán alcanzadas a medida que la compañía desarrolle mecanismos para regular sus operaciones.

Sinergia y trabajo en equipo

El todo es superior a la suma de las partes. El sistema no puede explicarse sino en su totalidad (Puchol, 1995). Las organizaciones precisan del trabajo en equipo para alcanzar metas comunes. Aquí es donde es posible aplicar el concepto de sinergia a las organizaciones. La Real Academia Española la define como un fenómeno en el cual el efecto del trabajo de dos o más causas actuando en conjunto es mayor al esperado considerando la suma de las acciones de los agentes por separado.²

Liderazgo

El liderazgo es una de las principales características presentes en una organización. Los líderes, llámese jefes, gerentes, directores, etc., deben saber cómo hacer que los empleados funcionen juntos y sinérgicamente, para así alcanzar los objetivos organizacionales. Ser líder significa tener la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Las instrucciones de un líder son ejecutadas por el grupo con el convencimiento de que su cumplimiento son lo

²Diccionario de la lengua española (DRAE). Ed. 22 (2001). Consultado desde <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>, el 25/08/2014.

mejor para la mayoría. Una empresa bien planeada puede fracasar si no tiene un buen líder. Sin embargo, una empresa mal planeada puede triunfar gracias a un buen líder.

Entropía negativa. Manejar el bajo rendimiento

Los sistemas abiertos importan más energía de la que exportan. Según Katz y Kahn citados por Chiavenato (2009) la entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la desorganización, la desintegración y finalmente el agotamiento. Las organizaciones necesitan reabastecerse de energía y detener el proceso entrópico para mantener su estructura organizacional. Puchol (1995) refiere la necesidad de almacenar energía y adquirir entropía negativa para defenderse de las fallas del sistema. Esto es lo que se denomina entropía negativa o reactiva. Las compañías tendrán que confrontar el bajo rendimiento de sus colaboradores y tomar acciones correctivas del sistema para mejorarlo continuamente y evitar su colapso.

Diferenciación

Las organizaciones tienden a la diferenciación, esto es la elaboración y multiplicación de funciones. La que luego llevará a la especialización y jerarquización determinando el tipo de estructura organizacional (Chiavenato, 2009).

Estado de equilibrio, homeóstasis dinámica

Las organizaciones para permanecer en el medio, necesitan adaptarse a los cambios tecnológicos y operacionales que caracterizan la actualidad. Esto es lo que autores como Chiavenato (2009) detallan como característica de los sistemas abiertos: la búsqueda del equilibrio y la homeostasis dinámica. El sistema procura mantener cierta constancia en el intercambio de energía con el medio –la recibida y la enviada- para evitar el proceso entrópico y afianzar su carácter organizacional. En otras palabras se refiere a la adaptación a oportunidades y cambios que exige el entorno.

Importación, transformación y exportación de energía

Las organizaciones no son autosuficientes. Obtienen refuerzos energéticos de otras instituciones, personas y del medio material para ser

procesados. Es decir, los sistemas abiertos reciben energía, la transforman y la devuelven al entorno (Puchol, 1995) en forma de productos, servicios, fuerza laboral capacitada, etc. Según Chiavenato (2009) estas actividades constituyen la base de interacción de todo sistema social abierto con el medio.

Importación, feedback negativo y codificación

Los sistemas abiertos incorporan no sólo energía sino también información. Una de las formas más simple de información es el llamado feedback negativo, que permite corregir las desviaciones. La importación de información es selectiva y al proceso de selección se lo llama codificación (Puchol, 1995). Este proceso hace que el sistema reaccione de modo selectivo frente a las señales con las que se está sintonizando. Se acepten o rechacen materiales y finalmente se los asimila a la estructura (Chiavenato, 2009).

Ciclos de eventos en los sistemas

Desde el enfoque de Katz y Kahn, citados por Chiavenato (2009), todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico. El producto que la organización exporta al ambiente sirve como fuente de energía para la repetición de las actividades del ciclo. Por consiguiente, la energía puesta en el ambiente regresa a la organización para la repetición de sus ciclos de eventos. Toda organización cumple con este proceso cíclico energético de entradas, transformaciones y salidas.

1.3. Tipos de organizaciones o estructuras organizacionales

Al hablar de tipos de organizaciones, en realidad se refiere a los tipos de estructuras organizacionales que éstas adoptan.

Se puede comprender fácilmente la estructura organizacional, por ejemplo en una universidad, los estudiantes ingresan a través de la oficina de admisión; los profesores envían las calificaciones a la oficina de asuntos estudiantiles de su decanato; y ambas oficinas son parte de la estructura de cualquier universidad; son “partes” de estas organizaciones, es decir, que la estructura organizacional se considera como “el arreglo de las partes de la organización”³, sería como el andamio donde esta se estructura, su “esqueleto”. Por ello, las estructuras organizacionales pueden tomar muchas formas para alcanzar su eficiencia.

³Guzman Paz, Vanessa. Comunicación organizacional. Documento online, Red Tercer Milenio S.C. (2012). Consultado desde http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizational.pdf, el 13/09/2014.

Uno de los trabajos fundamentales sobre estructura organizacional es la descripción de Weber (1864-1920) del tipo ideal de estructura: la burocrática. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas. Si todos estos componentes están presentes en un grado elevado, se trata del tipo ideal de burocracia que permite alcanzar eficiencia y confiabilidad. Desde luego, la implicancia importante aquí es que las organizaciones en la práctica variarán de este tipo ideal a estructuras particulares. Burns y Stalker (1961), hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples; identificaron la forma “mecánica”, que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma “orgánica”, que es casi su opuesto lógico. Ambos modelos se presentan como polos de un mismo continuo. De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, tienen un ajuste continuo y redefinición de tareas; etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente en donde las organizaciones están insertas. Entonces las organizaciones más flexibles presentarán mejores niveles de adecuación a los entornos cambiantes e inestables.

Mintzberg (1979) señala que la efectividad de las organizaciones depende del funcionamiento de un conjunto de relaciones entre el diseño de la estructura, la tecnología, el tamaño, la edad y las condiciones del sector en el que opere. Esta interrelación de elementos genera cinco tipos de organizaciones que se presentan como polos opuestos de un continuo: las de estructura simple, las máquinas burocráticas, las divisionalizadas, las burocracias profesionales y las adhocráticas.

La primera, estructura simple, se presenta en una empresa joven antes de que su fundador-emprendedor se haya empezado a desvincular de la organización (que aun depende totalmente de él). Suelen ser organizaciones autocráticas y sencillas. Poco del comportamiento en la organización es formalizado y la ausencia de estandarización significa que la estructura es orgánica y con poca necesidad de analistas staff⁴. De igual manera, existen

⁴Castaño Duque, Germán Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Documento online, Universidad Nacional de Colombia (2012). Consultado desde

pocos gerentes de línea intermedia debido a que mucha de la coordinación es manejada en la cúpula.

La máquina burocrática es una empresa con muchos niveles de gestión y una masa enorme de procedimientos formales (normas). Existe predominante en la Administración Pública y se trata de una estructura útil sobre todo para realizar tareas rutinarias, repetitivas y frecuentes. Los puestos de trabajo son altamente especializados y estandarizados. Una amplia jerarquía de gerentes de línea intermedia surge para controlar el trabajo especializado del núcleo de operaciones. En el sentido vertical, la estructura tiende a ser más bien centralizada.

La burocracia profesional se refiere a una organización que se consolidó por algún tipo de experiencia profesional (como sucede en un hospital o en una empresa de consultoría). Esta suele ser la más democrática de las compañías, en parte porque a menudo se constituye como una asociación, es decir, como un grupo de socios.

La forma divisionalizada consiste en una estructura en la que hay poca autoridad central, pero lo poco que existe está claramente definido. Esta forma es la más frecuente entre las multinacionales modernas⁵. Este tipo de estructura conduce a una descentralización del control entre las divisiones. No significa una independencia absoluta de cada división. El control que ejerce la unidad central sobre ellas se centra en los resultados que obtienen. El mecanismo básico de coordinación y control es la estandarización de resultados y del desempeño de las divisiones.

La adhocracia es el tipo de organización con tareas y entornos extremadamente variables y cambiantes. La estructura es altamente orgánica, con poca formalización del comportamiento y una alta especialización horizontal de las tareas, basada en la capacitación formal. Existe una tendencia a agrupar los especialistas en unidades funcionales para propósitos internos.

1.4. Enfoque sistémico de las organizaciones

Entendiendo a las organizaciones como sistemas abiertos, puede decirse que éstas dependen de las condiciones externas de su entorno y que forman parte de sistemas más grandes como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad. Se ha visto como las organizaciones se caracterizan por recibir insumos, transformarlos y exportar productos al entorno en un proceso continuo de

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.10/610Partes_continuacion4.htm, el 15/09/2014.

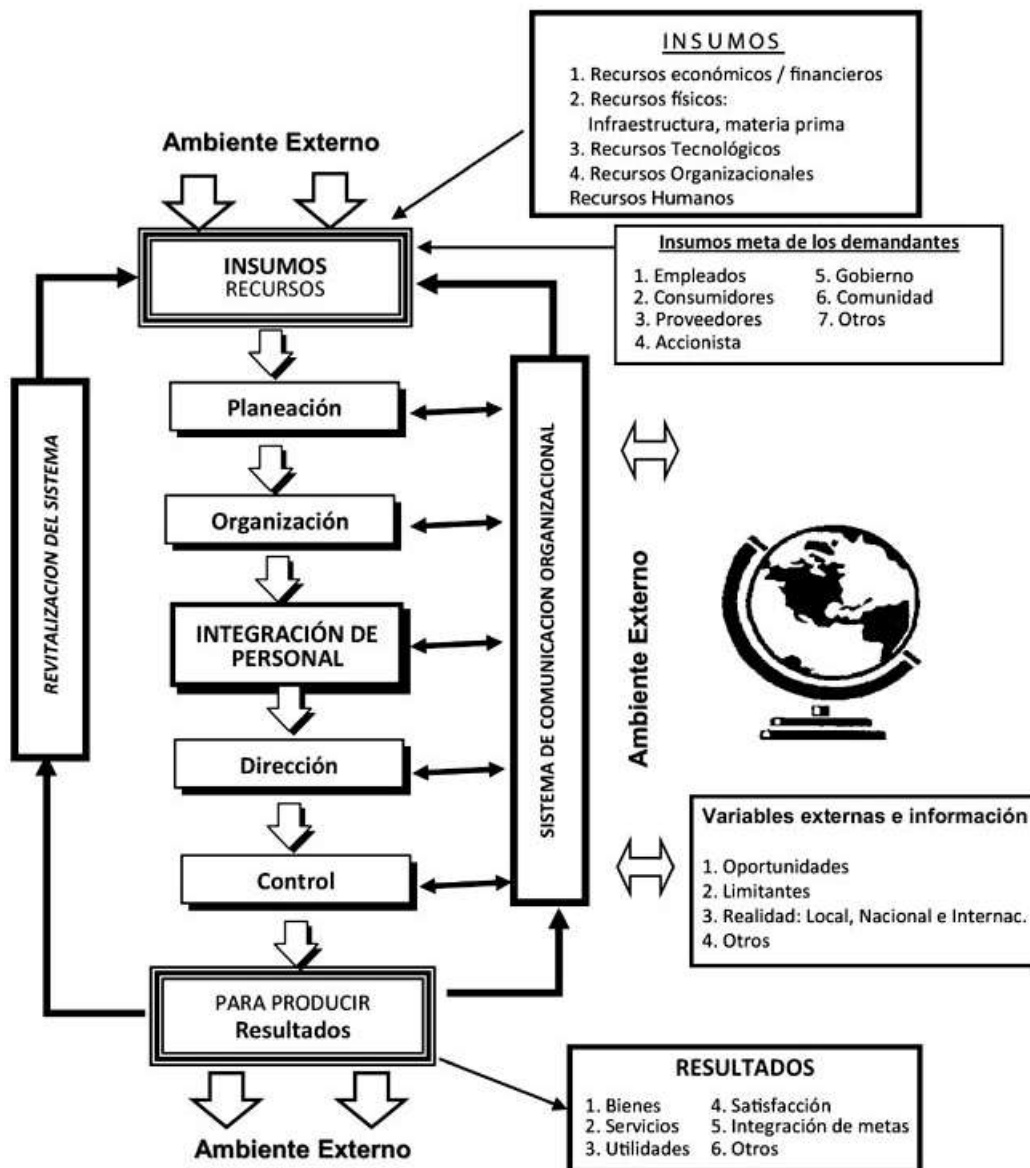
⁵Carlos Ruiz. Mintzberg y su contribución a la teoría de las organizaciones. Artículo online, Ipade Business School, (2012). Consultado desde <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-peliculas-aprendizaje-dos.aspx>, el 15/09/2014.

retroalimentación del sistema. Sin embargo este enfoque se encuentra muy simplificado y se hace necesario ampliarlo.

Harlod Koontz y Heinz Weihrich (2004) proponen un enfoque sistémico del proceso administrativo describiendo las interacciones entre la empresa y su ambiente externo. Como puede observarse en la Figura N° 1 en la siguiente página, la comunicación es un fenómeno que acompaña y atraviesa todo el proceso, siendo esencial su presencia en él. Según los autores mencionados anteriormente la comunicación es indispensable para todas las fases del proceso administrativo por dos razones. Primero, integra funciones administrativas. Así por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican a otros con el propósito de idear la estructura organizacional más indicada. Es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los miembros de la organización que irán a desempeñar los papeles previstos en la estructura. De igual modo el liderazgo eficaz, la creación de un entorno motivante, el cumplimiento de los objetivos se logra con una comunicación eficaz. En consecuencia, la administración es posible por la comunicación.

Continuando con la segunda razón, el propósito de un sistema de comunicación es enlazar la empresa con su ambiente externo, en el que se encuentran muchos de los demandantes, es decir, aquellas personas o grupos que exigen o esperan algo de la empresa. Se les puede llamar también grupos de interés o reclamantes. En este aspecto debe considerarse a los clientes como la razón de ser de la mayoría de las empresas. Los autores resaltan que es por medio del sistema de comunicación que se identifican las necesidades de los clientes para brindar los productos y servicios que le permitirán obtener ganancias. De la misma manera es mediante un eficaz sistema de comunicación que las organizaciones analizan y conocen la competencia y otras posibles amenazas y factores restrictivos.

Figura N°1 Enfoque sistémico del proceso administrativo



Fuente: Imagen extraída de Koontz, Harold. "Administración: una perspectiva global", pág. 28

2. Recursos Humanos

2.1. Concepto y características

En las organizaciones los recursos son medios con los que disponen para realizar sus tareas y alcanzar sus objetivos. Genéricamente los recursos organizacionales pueden clasificarse en cinco grupos: físicos o materiales, financieros, humanos, mercadológicos y administrativos.

Interesa conocer la definición de los recursos humanos. Según Chiavenato (2009) son las personas que ingresan a la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea. Están distribuidos en el nivel institucional (dirección), nivel

intermedio (gerencia y auditoria), y nivel operativo (técnicos, funcionarios y obreros, demás supervisores de primera línea). Según este mismo autor se caracterizan por ser el único recurso vivo y dinámico de la organización y decidir sobre el manejo de los demás recursos que son inherentes y estáticos por sí mismos.

Constituyen un tipo de recurso que “posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo” (Chiavenato, 2009: 92). Esto quiere decir que las personas aportan a la organización conocimientos, habilidades, actitudes, etc. y a cambio esperan ciertos beneficios, como desarrollarse profesionalmente, buenos salarios, buen ambiente laboral, entre otros.

Así mismo, las personas difieren entre sí, constituyendo el recurso más diversificado en función de la personalidad, experiencia y motivación y tantas condiciones como las existentes entre la multitud de condiciones de la naturaleza humana. En realidad la palabra recurso resulta un concepto muy limitado para referirse a las personas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización. (Puchol, 1995).

Finalmente puede reflexionarse que las organizaciones no existen sin personas. Y, sin embargo, éstas no existen sólo para agrupar personas. En otras palabras, agrupar personas no constituye un objetivo organizacional. Por el contrario, las personas son los medios o recursos para que éstas alcancen sus objetivos. No son los únicos recursos de las organizaciones, pero sí son los únicos recursos capaces de administrar, aplicar, desarrollar y controlar el resto de éstos y ellos mismos para que el sistema sea eficiente y eficaz. Lo que permite concluir que los recursos humanos son los únicos que están presentes en todas y cada una de las áreas de la organización y en definitiva los principales y más importantes.

2.2. Breve reseña histórica de RRHH, relación con aspectos comunicacionales

A diferencia de otras disciplinas más antiguas, en cuyas introducciones históricas siempre es posible remontarse a varios siglos anteriores, Recursos Humanos es una disciplina relativamente nueva. Sus orígenes en la mayoría de la bibliografía específica se encuentran a principios del siglo XX que hace un poco más de una década se ha abandonado. La realidad de la organización empresarial como hecho económico y social es tan reciente que la reflexión científica sobre ella es relativamente joven. Según el español Luis Puchol (1995) en menos de cien años se han seguido tres grandes corrientes en el

pensamiento organizativo empresarial. Las mismas se mencionan a continuación.

La Escuela de la Organización Científica del Trabajo cuyo inicio puede marcarse en 1907 con el libro *Principles of Scientific Management* del norteamericano Frederik Taylor; los aportes de su equivalente en Europa, el francés Henri Fayol; y como precedente cabe citar al alemán Marx Weber, entre otros. En esta etapa se pone el énfasis en las funciones de mando, la organización del trabajo y la estructura formal de la organización. En relación a aspectos comunicacionales Fernández Collado (1999) destaca que durante este periodo se enfatiza la comunicación “hacia abajo” y el uso de sistemas de comunicación para coordinar, controlar y ejercer autoridad.

La escuela de las Relaciones Humanas se inicia en 1927 con los experimentos llevados a cabo en Hawthorne por Elton Mayo. Esta escuela representa una continuidad en el pensamiento respecto de la anterior. Su datación no es universalmente aceptada, pero Luis Puchol la fijaría en 1960 con la publicación “*El lado humano de la empresa*” de Mac Gregor. En esta corriente se abarcan autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Kurt Lewin, entre otros. Estas dos últimas escuelas “humanistas” si se quiere, privilegiaban al individuo y a las relaciones interpersonales e informales de éste con la dirección (motivación, dirección, liderazgo, satisfacción en el trabajo, etc.). Estos autores se enfocaron en las interacciones grupales y los sistemas informales de comunicación. Se preocuparon por darle una adecuada dirección a la comunicación, promoverla en todos los sentidos y facilitar la interacción entre los diferentes protagonistas (jefes, subordinados, pares, etc.). Además estudiaron el papel preponderante de los patrones formales e informales en materia de comunicación grupal.

Por último la Escuela de los Sistemas aplicada al mundo empresarial, propone entender a la empresa como un sistema abierto compuesto de partes interdependientes. Este enfoque ha sido desarrollado párrafos anteriores en el presente trabajo. Al respecto se puede agregar que el mismo, permite analizar una serie de subsistemas, pero que el simple análisis de las partes integrantes no explica el funcionamiento total de la empresa. Ya que el todo es siempre superior a la suma de la partes. Por ello la calidad final del sistema depende tanto de la calidad intrínseca de cada una de esas subunidades, como de las relaciones y adecuación entre ellas.

Aplicando dicha teoría sistémica a los aspectos de Recursos Humanos puede entenderse como esta dirección es una subunidad respecto de otras como podrían ser Marketing, Finanzas, Producción, etc. Al mismo tiempo el área de selección es un subsistema dentro de la Dirección de Recursos Humanos y un empleado en específico lo es de esta área y así sucesivamente. La denominación de sistema o subsistema siempre se atribuye por referencia a algo. Gracias a ella puede entenderse que la

función de Recursos Humanos trasciende su propia área y se proyecta al resto de la organización. “La concepción de la empresa como sistema proviene contra la ilusoria y fatídica manía de pretender tratar a los problemas departamentales como aislados.”(Luis Puchol, 1995: 37). Para citar un ejemplo es posible imaginar una empresa que por descuidar planes de retención de talentos pierde a trabajadores idóneos y con mayor experiencia y en consecuencia de ello se le hace imposible sacar adelante programas de producción con el personal inexperto que posee, afectando su posición en el mercado. De este modo, puede verse cómo la empresa debe ser entendida como un sistema social integrado. Y finalmente cómo el área de Recursos Humanos es al mismo tiempo un subsistema dentro de la organización y un sistema integrado respecto de sus áreas o funciones internas - tópico que será abordado a continuación-.

Fernández Collado (1999) agrega en relación al proceso comunicacional que éste también está sujeto a las leyes sistémicas. De tal manera se consideran cruciales los aspectos externos al grupo o a los individuos para lograr efectividad en materia de comunicación.

El autor incluye la Escuela de la Contingencia, cuya corriente de pensamiento, más que una ruptura, implica una continuación con la escuela anterior. La teoría abarca pensadores como Joan Woodward, Tom Burns, G. M. Stalker, Paul Lawrence, entre otros.

Sus primeras premisas se remiten a finales de la década de los cincuentas y principio de los sesenta. En términos generales, la teoría contingente da un peso muy importante a la influencia del medio ambiente o contexto. Se propone una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde. Aunque no todas las organizaciones responden igual al medio. Porque si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el desarrollo tecnológico, el mercado específico, etc., de una empresa, facilitarán o restringirán las posibilidades y efectividad de dar respuesta.

En resumen, esta corriente considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, sus prácticas, etc., dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta.

2.3. Funciones de Recursos Humanos

La gestión de Recursos Humanos como sistema consta de una serie de subsistemas interdependientes desarrollados por la bibliografía en general. En este apartado se verá aquellos propuestos por Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos.” Cada uno se encuentra estrechamente relacionado con los otros. Por ello cualquier cambio que se produzca en uno tendrá influencia en los demás, que luego realimentará nuevas influencias y así sucesivamente.

Además estos subsistemas constituyen un proceso por el cual los recursos humanos son captados y atraídos, empleados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Esta secuencia varía siempre dependiendo de la situación y no es lineal debido a la interacción antes referida. A continuación se hará una breve referencia a cada uno de ellos.

Subsistema de alimentación de recursos humanos

Incluye la planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. El objetivo será incorporar a la organización las personas necesarias en calidad y cantidad.

Subsistema de aplicación de recursos humanos

Implica el análisis y descripción de cargos, integración o inducción de nuevos miembros de la organización, evaluación de desempeño, movimiento de personal (en sentido horizontal, vertical o diagonal).

Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Comprende remuneración (administración de salarios), planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.

Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Incluye capacitación y planes de desarrollo personal.

Subsistema de control de recursos humanos

Abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas) y auditoría de recursos humanos.

2.4. Importancia en la organización

La verdadera importancia de los recursos humanos en toda organización radica en los objetivos mismos del área. Según Idalberto Chiavenato (2009) son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles.

Esto quiere decir que se requiere en una organización personas adecuadas, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, en el lugar y en el momento justo para desempeñar el trabajo necesario. Y al mismo tiempo que la organización contribuya al logro de los objetivos individuales de estas personas. Se trata de un beneficio mutuo imposible de eludir. Ya que la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente.

La administración de los Recursos Humanos es importante además porque, como ya se ha dicho, éstos llevan a cabo los avances, los logros y los errores en la organización. Por eso, no es exagerado afirmar que constituyen el recurso máspreciado y valioso en toda la sociedad. Si se dispusiera de cuantiosos capitales, equipos modernos e instalaciones impecables pero se careciera de un conjunto de personas capaces, o éstas se considerasen mal dirigidas, con mínima motivación para desempeñar sus funciones, el éxito sería imposible.

3. Comunicación Organizacional

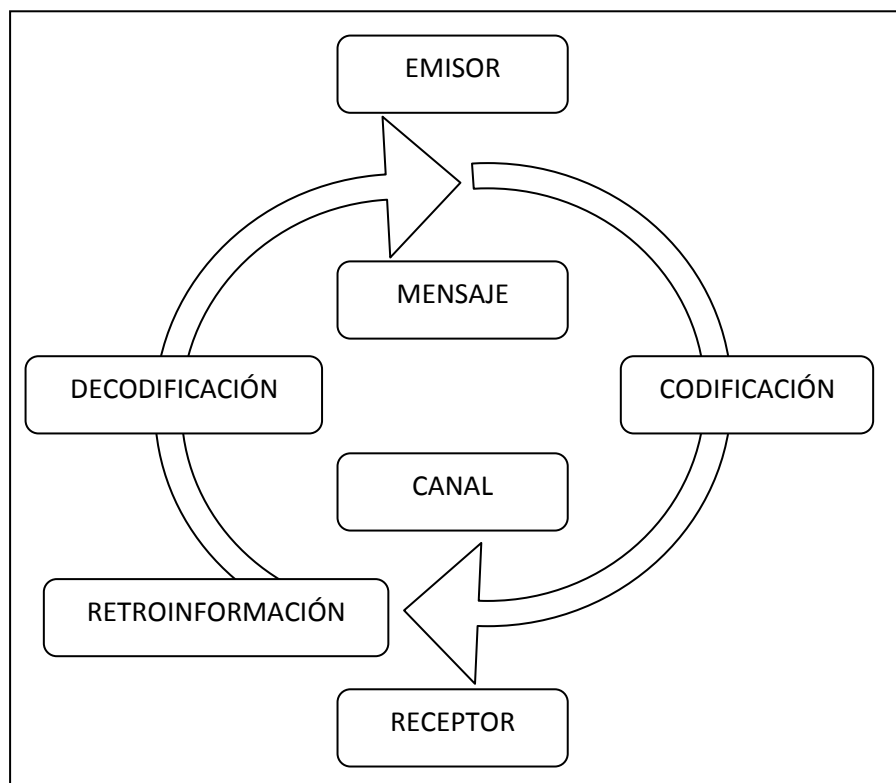
3.1. Concepto General

Comunicar es un proceso del cual, naturalmente, el ser humano forma parte desde su nacimiento. Y si bien la comunicación es parte de la naturaleza,

la socialización que tenga el sujeto a lo largo de su vida, influirá en la manera en que pueda desarrollar la misma.

Según Stephen P. Robbins (2004), comunicar es el proceso que abarca la transferencia y comprensión de significados. Es decir que la comunicación, para que sea tal, requiere al menos de dos participantes, uno que transfiera y otro que comprenda. Además es necesario que los significados que se quieren transferir sean comprendidos y un medio que posibilite dicha transmisión. Así puede enunciarse los elementos básicos de cualquier proceso de comunicación, que representados esquemáticamente y en forma de proceso resultarían:

Figura N°2 Proceso comunicativo genérico



Fuente: Elaboración propia, según proceso comunicacional genérico

Es importante resaltar que en la comunicación es fundamental la retroalimentación o retroinformación que pueda hacer el destinatario del mensaje o receptor, puesto que de esta manera se podrá saber si los significados fueron o no comprendidos como se esperaba. Además, es bueno aclarar que la codificación será la manera en que el emisor decida transmitir su mensaje o traducir los significados que quiere comunicar, y la decodificación es lo correspondiente al receptor, una vez que haya recibido la información. Por último, el canal es el medio por el cual se transmite el mensaje.

Se ha descripto en términos generales qué es la comunicación y cómo es coexistente al hombre. Para varios filósofos lo que distingue al hombre de otros animales no es tanto su capacidad de razonar, sino más bien su capacidad de simbolizar, representar de diversas maneras su ideas y emociones para que sus pares las conozcan, y a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la comunicación existe en cualquier forma de relación humana, existirá también en cualquier organización.

Anteriormente se detalló que la comunicación es un proceso que está presente en todas las actividades y que permite la concreción de las funciones y actividades en el proceso administrativo, más la conexión entre los sistemas internos y externos que constituyen una empresa. Se está en condiciones entonces de preguntarse ¿qué es la comunicación organizacional? Según Fernández Collado (1999) no existe una definición única y acabada del concepto. Por el contrario, hay aproximaciones que permitirán comprender mejor la idea. Pero bajo la perspectiva expuesta se podría definir como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.” (Fernández Collado, 1999: 30). Los mensajes se intercambian en varios niveles y sentidos. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o por medios más sofisticados, como manuales, sistemas computarizados, etc. Pueden seguir la estructura organizacional y viajar horizontal o verticalmente. Pueden ser verbales o no. Todas estas variables son parte de este fenómeno complejo llamado comunicación organizacional.

El mismo autor citado en el párrafo anterior afirma que la comunicación organizacional puede tener una segunda acepción, al referirse a “una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre las organizaciones y su medio.” (Fernández Collado, 1999: 30). Al respecto cabe agregar la labor realizada por la Escuela de Sistema que, como se vio anteriormente, concede a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales. Fue esta escuela la que consideró el intercambio de información dentro de la organización y con su medio como un factor clave para la supervivencia.

Por último, un tercer concepto de comunicación organizacional la entiende como “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las

opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.” (Fernández Collado, 1999: 31). Estas técnicas se especifican en los programas de comunicación de la empresa y deben partir de la investigación de problemas y necesidades para que su uso logre resultados provechosos al respecto.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: interna, cuando los programas están basados en relaciones dentro de la organización y dirigidos a sus miembros (directivos, gerentes, empleados) o externa cuando se dirigen a diferentes públicos externos como accionistas, proveedores, clientes, etc. Se volverá a este tópico más adelante. Según Fernández Collado (1999) la comunicación externa comprenderá las relaciones públicas y la publicidad.

Finalmente es necesario resaltar que en los tiempos que corren la comunicación organizacional debe cumplir con ciertas exigencias en las organizaciones para ser eficaz, como fluir más velozmente que antes y transmitir información pertinente sin provocar sobrecarga de información. Además, es necesario determinar qué tipo de información necesita cada administrador para la toma de decisiones. Los administradores que no salen nunca de sus oficinas y que dependen por completo de los canales formales de comunicación se exponen a recibir sólo información favorable de sus subordinados y a estar aislados de los que sucede en el resto de la compañía. Según un estudio citado por Koontz (2004) en una investigación acerca de las compañías de excelencia Thomas Peters y Robert Waterman descubrieron que los administradores de United Airlines practican lo que se ha llamado administración por recorrido. Se cree que los administradores pueden mejorar sus canales informales de comunicación si recorren las instalaciones de la empresa. Entender las técnicas de la comunicación organizacional y cómo controlarlas permitirá cumplir con dichas exigencias.

3.2. Elementos integrantes de la comunicación organizacional

3.2.1. La Identidad

Según Justo Villafañe (1993), la identidad de una empresa es como la identidad de una persona. La caracteriza como el conjunto de rasgos o atributos que definen la esencia de la empresa, algunos de los cuales son visibles o no. Estará formada por su comportamiento, cultura y personalidad corporativa. Cada uno de ellos proyecta una imagen a sus públicos que terminan por definir la imagen corporativa de la empresa. A continuación se detallan cada uno de estos aspectos que hacen a la identidad empresarial según los aportes de dicho autor:

El comportamiento corporativo resume los “modos de hacer” de una empresa, sus políticas financieras, comerciales, sus procesos, etc. Este comportamiento, como se dijo anteriormente, generará una imagen funcional, correspondiente a la imagen de sus productos y servicios, su solvencia financiera, su saber hacer comercial, etc.

La cultura corporativa se refiere a la ideología de la organización, es decir, a sus presunciones y valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve. Esta variable inducirá la “imagen de la organización” como un grupo humano que gestiona sus normas internas de convivencia y desarrollo y que se relaciona en la sociedad en la que vive y ante la que tiene que dar respuestas a cuestiones como su propio papel y compromiso social.

La personalidad corporativa se concreta en la “imagen intencional”, aquella que la propia empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y su comunicación corporativa.

3.2.2. La imagen

Siguiendo los lineamientos del mismo autor la imagen de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos de aquélla producen en la mente de sus públicos. Puede verse cómo este concepto implica un proceso de emisión y recepción de mensajes - comunicación organizacional- donde el receptor metaboliza una serie de inputs transmitidos por la empresa y así va determinando su imagen. La imagen estaría dada entonces por la suma de la identidad de la empresa más el trabajo corporativo que ésta realice con los receptores. Así la imagen es el concepto que el público se forma de la empresa. Nicholas Ind la define como “la que tiene un determinado público sobre la empresa.”(Justo Villafañe, 1993: 30).

Ajustándose a los conceptos expuestos anteriormente la Imagen Corporativa es la síntesis gestáltica de esas tres imágenes: la funcional, la organizacional y la intencional. (Villafañe, 1993)

La “Imagen intencional” es entonces aquella que la empresa pretende proyectar a partir de la identidad visual y las comunicaciones corporativas con el objeto de comunicar una imagen deseada.

3.2.3. Los públicos

Según Avilia Lammertyn (1997) se denomina público a aquel agrupamiento humano que posee un interés común respecto de la organización, de características transitorias y cuya categorización se dará respecto de su proximidad con la misión institucional. Entonces se estaría haciendo referencia a un grupo de personas sin necesidad de proximidad física, que a medida que se acerque o se aleje de los intereses de la empresa cambiará de posición. Ésta es una nota distintiva de los públicos, su transitoriedad. Quien hoy es un integrante del público interno, luego puede serlo del público externo o mixto. Es por ello, que varios autores prefieren hablar de grupos de interés.

El autor antes citado los clasifica de la siguiente manera: públicos internos, mixtos (semiinternos o semiexternos) y externos.

a) Públicos Internos

Son los que interesan a este estudio. Se trata de los grupos de interés que están estrechamente vinculados a la organización, compenetrados fuertemente con su misión específica e integran su plantilla de colaboradores permanentes.

En general se los puede subdividir según su jerarquía en Gerencia (directores, gerentes y subgerentes), Mandos Medios (jefaturas, sub-jefaturas y supervisión) y Operación (empleados y operarios). Otra clasificación factible de darse es horizontal, por áreas o especialidades (administración, marketing, compras, finanzas, etc.), que puede complementar la anterior.

Los grupos de interés internos cumplen funciones mayoritariamente en un lugar físico demarcado, lo que facilita la comunicación interna.

b) Mixtos

Son aquellos grupos de interés que, si bien no están estrechamente vinculados a los designios de la organización, tienen cercana relación con su misión específica, aunque no integran su plantilla de colaboradores permanentes (es decir, se relacionan más estrechamente que los externos).

En general se los subdivide según su cercanía con la vida organizacional en semiinternos o semiexternos.

Semiinternos

Dentro de los mixtos se encuentran los semiinternos, aquellos que sin pertenecer a la organización tienen estrecha relación con ella y colaboran fuertemente a la consecución de sus objetivos.

Podría incluirse entre estos grupos de interés a los familiares del personal, los accionistas de empresas pequeñas que cumplen algunas funciones organizativas, los contratados que cumplen horario y perciben honorarios, los asesores con funciones de línea, el personal de agencias de contratación eventual que cumple funciones dentro, un distribuidor o proveedor exclusivo, los delegados sindicales que si bien reciben sueldo, prácticamente no cumplen funciones laborales, los aprendices y trainees que están en período de prueba antes de transformarse en internos, y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

Semiexternos

Otro de los grupos de interés mixtos son los semiexternos, aquellos que sin pertenecer a la organización tienen una relación cercana, pero no tan estrecha como los semiinternos, aunque mayor que la que poseen los públicos externos.

Entre estos grupos de interés se encuentran los proveedores y distribuidores no exclusivos, los revendedores, los asesores externos, los bancos con los que se opera, los accionistas de empresas que cotizan en bolsa, el sindicato correspondiente al ramo de la organización, las instituciones intermedias que poseen convenios con la institución (cámaras empresarias pequeñas, educativas, laborales, benéficas y otras), y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

c) Externos

Son aquellos que influyen en la vida organizacional desde una posición de interés relativa. Entre estos grupos se encuentran consumidores, instituciones intermedias sin estrecha relación como sociedades vecinales, policía, bomberos, instituciones educativas, benéficas, entre otras. Los líderes de opinión como el periodismo especializado y general (gráfico, radial y televisivo), otros líderes de acuerdo al ámbito empresarial como educadores, escritores, artistas, científicos. Las cámaras y asociaciones empresarias, empresas que compiten en el mismo nicho de mercado, empresas del rubro

pero no competidores en el nicho, además de las organizaciones de consumidores. Las áreas gubernamentales de incumbencia con el ramo institucional, partidos políticos, otros grupos de presión como iglesias u organizaciones no gubernamentales, los poderes del gobierno nacional, provincial y municipal, y todos los ejemplos específicos que puedan darse según la organización.

3.3. La comunicación organizacional y los públicos

La comunicación es una herramienta necesaria para emitir un mensaje y que llegue al receptor de la forma que se desea. Cuando en el proceso de comunicación el emisor es una empresa no se puede hablar de un único receptor sino de varios públicos o destinatarios de sus mensajes. En páginas anteriores se mencionaba que por medio de un sistema de comunicación la empresa conoce y responde a las expectativas de sus distintos demandantes, es decir, aquellas personas o grupos que en palabras de Koontz (2004) exigen o esperan algo de la empresa, también llamados grupos de interés. Así la idea de público se corresponde con un conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que les da unidad. “La idea de público conlleva la noción de una fuerte implicación con los temas que comparten. Si el interés que los agrupa proviene de la empresa, está claro el alto grado de expectativa que pondrán en todas las comunicaciones que provengan de ella.” (Suárez y Zuñeda, 1999: 33).

La bibliografía que trata estos tópicos hace una clasificación tradicional de los públicos, dividiéndolos en dos grandes grupos: internos y externos, como se detalló anteriormente. Sin embargo esta clasificación peca de genérica y “no muestran la complejidad de relaciones que vincula cada grupo con la organización, que los puede colocar alternativamente en una u otra posición.” (Suárez y Zuñeda, 1999: 33). Por ejemplo, los empleados típicamente públicos internos pueden ser también consumidores de los productos de la empresa. Así una empresa tendrá tantos públicos como grupos con los que tenga una relación significativa de sus actividades. De esta manera, la comunicación organizacional, puede tomar distintas formas, todas complementarias entre sí, y ninguna excluyente (Suárez y Zuñeda. 1999). La comunicación de puntos de ventas, ofertas y promociones no cubre las expectativas de públicos específicos como el periodismo, pero sí la de los clientes.

Entonces, puede hablarse de una creciente especialización de la comunicación de la empresa en función de la especificidad de sus públicos. La importancia y naturaleza de cada uno de los públicos que conforman el entorno de la empresa determinará la forma y la estrategia que ésta usará para dirigirse a ellos. En los

siguientes párrafos se verá qué estrategias, recursos y métodos la empresa utiliza para comunicarse con uno de sus públicos: los empleados.

3.4. Comunicación interna y externa

Se ha definido la comunicación empresarial como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado, utilizada para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las organizaciones. Históricamente, dicho proceso comunicativo se establecía teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Hoyen día, este proceso ha cambiado, favoreciendo diferentes métodos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus públicos externos.

Que la comunicación considere no sólo a uno de sus públicos externos - los clientes-, y sí además a sus públicos internos, trae aparejado una mayor implicancia del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del mismo y un abaratamiento de los costos. Siguiendo estos lineamientos, se pueden delimitar dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna. A modo de introducción de lo que se detallará en el próximo capítulo sobre comunicación interna, se mencionan las definiciones de las mismas.

La comunicación interna es “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Fernández Collado, 1999: 32).

La comunicación externa es “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.” (Fernández Collado, 1999: 32).

CAPÍTULO DOS: COMUNICACIÓN INTERNA Y RECURSOS HUMANOS

1. Relación entre ambas disciplinas

1.1. Por qué se las relaciona

Se ha visto que la comunicación interna procura la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre los miembros de una organización. Lo que trae aparejado optimización del trabajo y abaratamiento de costos, Fernández Collado (1999). La optimización del trabajo incluye que los colaboradores estén cohesionados e identificados con los objetivos de la organización, en otras palabras “que se pongan la camiseta de la empresa.” Algo tan demandado en las empresas hoy en día. Entonces se hace necesario trabajar dos variables fundamentales: la Comunicación y los Recursos Humanos. Cómo se relacionan, de qué manera ayudan para la consecución de los objetivos, qué se debe tener en cuenta a la hora de comunicar, éstos y otros cuestionamientos se desarrollarán a continuación.

La relación entre ambas disciplinas está dada por su interacción permanente. Comunicación Interna y Recursos Humanos se complementan, tienen múltiples propósitos comunes, comparten tareas y se apoyan una en una la otra para conseguir un objetivo final: colaboradores en sintonía con la razón de ser de la organización. Mantener informados a los colaboradores sobre el estado actual o el rumbo que está tomando la compañía es de vital importancia para optimizar los procesos del negocio y lograr la tan anhelada fidelización.

Respecto a la complementariedad mencionada en el párrafo anterior, Gilio Guazzoti⁶, Gerente de Comunicación Interna de Backusla, dice que la relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos se concreta en cinco aspectos. Uno, en la construcción de lealtad y apego emocional con el colaborador, que se refleja en contar con un personal más productivo y con mayor tiempo en la organización. Dos, asegurando una organización bien informada y alineada a la estrategia de negocio, que se logra cuando se comunica al personal cómo su rol suma al éxito de la organización. Tres, contribuyendo a la construcción de una buena reputación, lo que implica ver a los empleados como la mejor fuente de información para que los grupos de interés se enteren quiénes son y qué significan. Cuatro, facilitando el manejo del cambio, lo que significa tener a la audiencia correcta bien informada de los eventos relevantes para que estén en la capacidad de responder. Y cinco, compartiendo las

⁶Guazzoti, Gilio. La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. Revista electrónica: *Imagen y Comunicación* (2011). Consultado desde <http://www.redircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf> el 24/09/2014.

mejores prácticas con el objetivo de que las mismas puedan ser replicadas en diferentes operaciones de la organización.

Las dos áreas comparten responsabilidades en aspectos claves para la organización como el clima laboral, el afianzamiento de la cultura corporativa que se desarrollará más adelante y la creación de espacios informativos que promueven entre los colaboradores mayor conocimiento respecto de la performance productiva y socio-ambiental de la empresa. Por ejemplo, cuando un colaborador ingresa como nuevo miembro a una empresa pasa por un proceso de inducción que consiste en enseñarle detalles básicos e importantes de la organización, como: ¿Quiénes son? ¿Qué hacen? ¿Cuáles son sus valores?, etc. Esta tarea es encargada a Recursos Humanos pero debe ser gestionada conjuntamente desde el área de Comunicación, quien vela por los contenidos. Por lo tanto, ambas áreas trabajan en conjunto para que el nuevo colaborador conozca los aspectos esenciales de la compañía.

Lograr un trabajo en conjunto entre ambas áreas y poder comunicar eficazmente qué es lo que espera la organización de los colaboradores y al mismo tiempo escuchar sus expectativas, tendrá un enorme beneficio en la productividad porque los trabajadores se sentirán escuchados y que sus opiniones sean tomadas en cuenta. Así mismo, en el terreno de construir una buena reputación, tanto a Comunicación Interna como a Recursos Humanos les corresponde comunicar de manera estratégica todo lo que pueda llevar a reforzar la buena imagen que tienen los trabajadores de su empresa. Esto se logra difundiendo entre los colaboradores las acciones de responsabilidad social corporativa dirigidas a la comunidad y hacia ellos, tales como los programas que se impulsan para mejorar la calidad de vida del trabajador.

Justo Villafañe (1993) adiciona que una empresa orientada a la comunicación estará mejor preparada para disminuir la incertidumbre en momentos de crisis y optimizar el clima laboral. Tarea que debe ser abordada entre ambas áreas por la naturaleza del asunto. La coordinadora de Comunicación Interna de Barrick Perú, Claudia Tejada sostiene que al dirigirse ambas áreas a un mismo público es fundamental la cohesión y la coordinación. “Por un lado, el área de Recursos Humanos necesita de la comunicación para promover un buen clima laboral, la cultura corporativa y la identificación de los trabajadores, entre otros temas de interés. Por otro, el área de Comunicación necesita del apoyo, alcance y conocimiento que ésta tiene del equipo humano que conforma la empresa. Además, es importante que haya una sintonía entre lo que se hace y lo que se informa y comunica al trabajador. Se trata de

alcanzar procesos de comunicación eficientes y de alto impacto que aseguren mensajes concretos y resultados claros”⁷.

Finalmente puede afirmarse que el resultado logrado del trabajo conjunto de estas dos áreas permite tener colaboradores más implicados con el “ser” y el “hacer” de la organización. Tanto Recursos Humanos y Comunicación Interna deben alinear sus acciones a los objetivos estratégicos de la organización.

1.2. Quién debe llevar a cabo la comunicación de la empresa

Observando la complementariedad antes mencionada, surge el interrogante: ¿quién debería gestionar la comunicación en la empresa?

Primero debe comprenderse que los programas y actividades que se realizan a través de la comunicación organizacional, independientemente del público al que estén dirigidos, de los objetivos específicos por cumplir y de los canales utilizados, deben responder a una estrategia común cuya finalidad será ayudar a la organización a cumplir sus objetivos. Por lo tanto, para definir esas estrategias o cursos de acción a seguir se debe considerar la imagen que la organización quiere evocar hacia afuera y hacia adentro, de acuerdo a su propia cultura. Según Fernández Collado (1999) la comunicación organizacional debe ser gestionada globalmente y responder directamente a la dirección para lograr congruencia entre los distintos programas, uniformidad en la imagen, aprovechamiento al máximo de los recursos y desarrollo pleno de una auténtica comunicación organizacional.

Adicionalmente la comunicación interna tiene una particularidad, y es que el emisor y el receptor forman parte del mismo público interno, los colaboradores. Porque por más que se considere a la organización como el emisor global, cada una de sus comunicaciones son elaboradas y transmitidas por un empleado o por un área. En este punto Suárez y Zuñeda (1999) plantean una de las cuestiones más controvertidas de la comunicación interna: qué área asume la responsabilidad de los lineamientos de comunicación con los empleados.

El vínculo que posee Recursos Humanos con los colaboradores lo transformaría en el área predilecto. Sin embargo, siguiendo estos especialistas, la comunicación institucional requiere una competencia especial más allá del conocimiento de la temática y sus públicos. Cada área tendrá sus ventajas y desventajas al respecto. Se ha señalado que tratándose del área de Recursos Humanos, ésta tiene la ventaja de conocer el personal, sus contactos, manejar las

⁷Guazzoti, Gilio. La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. Revista electrónica: *Imagen y Comunicación* (2011). Consultado desde <http://www.redircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf> el 24/09/2014.

operatorias relacionadas con el desarrollo de los empleados, mejores posibilidades de conocer el clima interno y los circuitos de comunicación informales. Pero la comunicación no es una de las tareas prioritarias del área, pudiendo llegar a privilegiar cuestiones operativas por sobre informativas y en algunas situaciones pueden llegar a ser un emisor poco creíble.

Por otro lado, se destaca como ventajas del área de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas que domina las herramientas de comunicación, integrando la variable de comunicación interna con la global de la compañía, manejando tendencias y experiencias de otras organizaciones en materia de comunicaciones y logrando mayor distancia objetiva en la relación con el personal. Por el contrario, es probable que desconozca aspectos críticos relacionados con la administración de personal y que sea conocida como un área “sin autoridad” en la materia.

Dadas estas características Suárez y Zuñeda (1999) concluyen que Recursos Humanos debería evitar colocar la comunicación en un nivel secundario y superar la instancia puramente informativa. A su vez, el área de Comunicación Institucional y Relaciones Públicas deberá lograr una integración de la propia área con el resto de los departamentos y si corresponde que sea gestionada por ella, que un profesional de comunicación lo haga.

2. Cultura corporativa

2.1. Concepto

Fue enunciado que al definir las estrategias o cursos de acción a seguir en el aspecto comunicacional la empresa debe considerar la imagen que quiere evocar hacia afuera y hacia adentro, de acuerdo a su propia cultura. Por ello es que en el presente ítem se abordará la cultura corporativa y su relación con la comunicación.

La cultura organizacional ha sido definida en términos generales a lo largo de la literatura como el conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización.

Se empezará a hablar entonces de los valores y las creencias, que como se mencionó son los elementos constitutivos de la cultura. Según Fernández Collado (1999) las creencias son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un grupo, independientemente de su validez objetiva. En otras palabras, lo que las

personas del grupo aceptan como cierto. Se mueven en un plano racional y abrazan concepciones de todo tipo (acerca del hombre, del mundo, del trabajo, de la mejor forma de hacer las cosas, etc.). Evidentemente nunca existirá uniformidad en las creencias, sobre todo si se tiene en cuenta la complejidad de las organizaciones y las personas, pero si existirán ideas que serán compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que le darán un sello distintivo a la cultura.

Para el autor mencionado en el párrafo anterior, los valores son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes del grupo en cuestión y que influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de comportamiento individual y grupal, proporcionando parámetros sobre las conductas que serán aceptadas y las que no. Siguiendo los aportes del autor mencionado en el párrafo anterior, a diferencia de las creencias los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional.

Existen muchos otros enfoques sobre cultura corporativa que señalan a ésta como una combinación de valores y creencias, normas de comportamiento, políticas, sistemas y procesos formales e informales, formas de pensamiento, de aprendizaje, redes de influencia y poder. Otros agregan que dicha combinación se va formando a medida que la organización se adapta al entorno y va resolviendo sus problemas de integración interna.

Según Villafañe (1993) todas estas acepciones de cultura son acertadas pero parciales. Este autor igualmente considera a la cultura como ese conjunto de creencias y valores compartidos que han de construir una ideología corporativa y guiar el comportamiento de sus miembros. Pero agrega que “la cultura es el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de asunción de significado” (Villafañe, 1993: 144). Se ve entonces como desde esta posición la cultura está necesariamente vinculada a la identidad. Desde su punto de vista la cultura de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno que constituye los aspectos no comunicables de la misma. Pero además tiene otros comportamientos explícitos, visibles, consciente, que él denomina “manifestaciones culturales”, las cuales forman parte de la cultura y constituyen, junto con la personalidad -identidad visual y comunicación- y el comportamiento corporativo, la zona visible de la identidad de la empresa (ver apartado 3 capítulo 1, Elementos integrantes de la Comunicación Organizacional).

2.2. Funciones de la cultura corporativa

No cabe discutir la importancia de la cultura para una organización, ésta hace que una organización se diferencie de otra y la orienta para tomar decisiones. Toda organización se caracterizará siempre por una determinada cultura, fuerte o débil, manifiesta o encubierta, más o menos compartida, pero siempre estará allí. Podría decirse entonces que cultura es a la organización como personalidad a un individuo. Le confiere su identidad, aquello que la hace ser lo que es y que define como se decía, su estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y su adaptación externa.

Según Fernández Collado (1999) si el personal de una organización sabe hacia dónde se dirige la cultura y asume los valores y creencias que la constituyen, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos. Lo cual irá creando un ambiente de coordinación que facilitará considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planificación.

Además de estos beneficios, Villafañe (1993) expone tres funciones principales de la cultura para una organización. En términos generales menciona las funciones de adaptación, cohesión e implicación.

La función de adaptación se refiere a que la cultura favorece el consenso respecto a la misión de la empresa, las metas operativas, los medios necesarios para alcanzarlas, los criterios para medir los resultados, las estrategias correctoras, etc. Un fuerte consenso de la misión y los procedimientos para alcanzarla orientan el comportamiento individual y colectivo de la compañía en su entorno y dentro de la misma.

La función de cohesión agrega Villafañe es donde mejor se aprecia el carácter pragmático de la cultura. Ya que en su opinión el sentido de pertenencia al grupo es la manifestación más genuina de la cultura corporativa. Este sentido de pertenencia se verá facilitado por la asunción de valores corporativos aportados por un líder carismático en los primeros estadios de desarrollo de la empresa y cultivados por los miembros de la misma a lo largo del tiempo. La legitimación de las formas de influencia o poder es otro factor decisivo para la cohesión interna. La cultura ofrece instrumentos de consenso sobre quiénes deben ostentar el poder y, en consecuencia, lo legitima. El poder se basará en el carisma, en la antigüedad, en la competencia profesional, etc. dependiendo de la cultura existente. En este aspecto es entonces fundamental resaltar la función cohesiva de la comunicación en cuanto esta se impregna en la cultura organizacional. La comunicación interna reafirma la propia identidad y

transmite los valores corporativos. Por su parte la comunicación externa transmite el “estilo corporativo” que se traduce en los rasgos culturales de la compañía a través de la publicidad, el diseño de productos, la página web organizacional, etc.

Finalmente la tercera función de la cultura corporativa es favorecer la implicación del personal. La implicación es una situación de coherencia y compatibilidad entre los valores de la empresa y los del individuo. Si ello se logra, se traduce en la aceptación por parte de sus miembros de los objetivos y valores, la voluntad de actuar en dirección a estos y un fuerte deseo de participar en la vida de la organización.

2.3. Cultura organizacional y su influencia en la comunicación

La cultura organizacional y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas como ha sido detallado en párrafos anteriores. En este apartado se profundizará sobre la relación entre ambas.

La cultura organizacional afecta la comunicación y en muchos casos determina su frecuencia, calidad, grado de formalidad y dirección, entre otros aspectos. A su vez, los valores y creencias organizacionales influyen en la forma en que los mensajes circulan libremente en todas las direcciones o en alguna de ellas. Por ejemplo, que la comunicación sea principalmente en sentido vertical, si la comunicación formal tiene un alto grado de credibilidad o más bien la tienen los rumores; el hecho que se busque o no retroalimentación, etc.

Incluso los valores de la cultura organizacional determinarán los estilos comunicativos que en ella predominen. En una organización con una cultura fuerte, es decir, con valores y creencias fuertemente asumidos y compartidos por sus miembros, el estilo de comunicación seguramente será muy distintivo. Éstos guiarán el comportamiento diario de sus miembros, es decir, que las personas sepan lo que tienen que hacer, lo que se espera de ellas. Entonces, la comunicación formal estará bastante reducida, por ejemplo a juntas, reuniones para recibir directivas, las memorandas no serán frecuentes, etc. En una cultura débil la capacidad de orientar procedimientos y comportamientos de los miembros será reducida. En consecuencia los esfuerzos comunicativos serán mayores.

Lo dicho hasta ahora, ha permitido vislumbrar que los lazos que unen a la cultura y a la comunicación organizacional son muy fuertes. Se ha visto cómo las pautas comunicativas son una manifestación de la cultura. Se puede conocer la cultura analizando cómo los miembros se comunican entre sí. Al respecto, los responsables de la comunicación en una organización tienen un desafío importante, que será ayudar

a la divulgación y fortalecimiento de los valores y creencias organizacionales (cultura) para que la organización logre sus objetivos de manera rápida y eficaz.

3. Comunicación interna

3.1. Objetivos y Características

En el capítulo uno se introdujo en el concepto de comunicación organizacional y posteriormente en el capítulo dos su relación con la gestión de los recursos humanos. En este apartado, se atenderá específicamente a la comunicación interna y los aspectos a ella relacionados, como sus objetivos, características, tipos y funciones, para luego abordar la identificación del funcionamiento de la misma en una organización.

Algunos de los objetivos de la comunicación interna según Suárez y Zuñeda (1999) son:

Involucrar al personal: la comunicación es el vehículo para transmitir los valores y objetivos empresariales, dar a conocer el rumbo futuro e integrar la persona al proyecto. Además de mantener informado al personal, cuando la empresa se comunica con cada empleado le está dando un lugar de importancia, lo está haciendo sentir parte de la organización, de ahí su relación con el clima interno. Justo Villafañe (1996) agrega al respecto que la comunicación interna ayuda a generar un clima de confianza y transparencia que permite un paulatino cambio de actitudes, promueve nuevas mentalidades, eleva el espíritu de trabajo en equipo, aumenta el rendimiento, dinamiza el potencial creativo y la innovación, favorece el autoanálisis y la reflexión y extiende la idea de participación.

Dar coherencia y coordinación al plan de acción: la integración de las diferentes acciones en un plan exigen una comunicación en todas las direcciones y entre todos los niveles jerárquicos y departamentos que conforman la organización.

Acompañar el cambio: actualmente la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para sobrevivir a las nuevas condiciones serían imposibles sin un acompañamiento serio y responsable desde la comunicación y capacitación de los colaboradores.

Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte de los empleados de su participación en los

resultados de la empresa. Cada colaborador debe saber lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, pero además por qué y para qué lo hace. Justo Villafañe (1996) sostiene que al sensibilizar al personal de los resultados comerciales y económicos de la empresa, se agilizan los canales de transmisión de información, se fortalecen las redes jerárquicas, se facilitan los intercambios de datos entre diferentes sectores y se incrementa la competitividad.

Es posible observar también como estos objetivos están íntimamente relacionados con la motivación de los empleados. Sólo entendiéndola de este modo la comunicación será una herramienta para lograr una cultura de colaboración, entendimiento y resolución de conflictos.

3.2. Funciones

Recordando el concepto de comunicación interna adoptado, se decía que trata del “conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Fernández Collado, 1999: 32).

Se ve entonces, que el propio concepto implica la gestión de la comunicación interna como una respuesta ante la creciente necesidad de lograr un equipo de trabajo informado, integrado y motivado que contribuya al logro de los objetivos organizacionales. La comunicación interna es una función estratégica y debe gestionarse como tal.

Según Villafañe (1993) su principal función será apoyar estructuralmente el proyecto de la empresa independientemente de cuál sea éste. Es decir, crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras estrategias de la compañía.

Este mismo autor alude al respecto que la comunicación interna posee además de dicha función estructural las siguientes funciones que se desprenden de ella:

Implicancia del personal

Quiere decir que los colaboradores están cohesionados e identificados con los objetivos de la organización y en el seno de ella buscan cumplir sus propias expectativas asociando su éxito al de la compañía. La condición esencial para que exista dicha implicación es el conocimiento de la empresa y su sentido de acción. La

incertidumbre ocasionada por información escasa o poco clara produce niveles de angustia, estrés y ansiedad que serán más graves si esta incertidumbre se refiere al futuro de la compañía o del individuo en ella. Luego, queda expuesto que la comunicación es una manera de valorar al receptor, reconociéndole un lugar dentro de la organización lo que refuerza la cohesión de él con el grupo.

Armonía de las acciones de la empresa

Esto quiere decir que además del conocimiento de los objetivos y de los planes de acción, se exige que la información que circula por los diferentes niveles de la organización lleguen hasta la dirección y que ésta la metabolice y formule nuevamente para que las acciones que de ella se deriven puedan considerarse armónicas garantizando su identificación con el pensamiento de la empresa.

El cambio de actitudes

El cambio es moneda corriente en las organizaciones actuales, sea por incorporación de nuevas tecnologías, fusiones, nuevas tendencias, crisis, internacionalización, etc., pero en todos los casos puede afirmarse que el vehículo del cambio es siempre la comunicación y, especialmente, la interna. En todo cambio resulta imprescindible un gran esfuerzo de la organización para la comunicación y formación en los procesos de cambio.

La mejora de la productividad

La comunicación interna puede mejorar la productividad en dos niveles diferentes. Por un lado, mediante la transmisión de información operativa (instrucciones, procedimientos, normas, etc.). Y por otro, sensibilizando al personal respecto de los objetivos de rentabilidad de la empresa.

En ambos casos es imprescindible disponer de canales específicos de comunicación, pero el segundo caso exige además un nivel de implicación del personal en el sentido conceptual expuesto anteriormente.

3.3. Importancia de RRHH en conocer la Comunicación Interna

Si se releen los párrafos anteriores en los cuales se mencionan las funciones de Recursos Humanos y Comunicación Interna se podrá entender lo importante que es para la primera comprender y relacionarse con la segunda.

Es sabido que Comunicación Interna en términos generales se encarga de dar a conocer los pormenores de la organización bajo la premisa de que trabajadores mejores informados generan mayor compromiso y alineación con el negocio. En consecuencia puede verse cómo es una tarea conjunta, que involucra al área de Recursos Humanos. Ya que al ser un departamento cuya naturaleza de sus funciones implica estar en permanente contacto con el personal se convierte en socio clave para que los objetivos de comunicación de la empresa se cumplan. La implicancia del personal, la armonía de las tareas, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad además de ser funciones de Comunicación Interna son todos temas que involucran a Recursos Humanos. El área que capta, atrae, emplea, desarrolla, controla y mantiene las personas, podrá hacerlo mejor si se vale de herramientas de Comunicación Interna que dan soporte estructural al proyecto de la empresa, independientemente de cuál sea éste. Recursos Humanos debe de actuar como un facilitador que promueva una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. En otras palabras, su conocimiento y experiencia del entorno laboral lo convierten en un área crucial para la colaboración en la definición de las estrategias y tópicos de comunicación que se diseñen para lograr los objetivos organizacionales.

En pocas líneas pudo vislumbrarse como ambas áreas funcionan como aliados estratégicos para el éxito organizacional.

4. Tipos de comunicación interna en las organizaciones

En una organización efectiva la información fluye en varias direcciones: descendente, ascendente, lateral y transversal. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación descendente. Sin embargo, actualmente se sabe que si la información sólo fluye en forma descendente habrá problemas. Para ser realmente eficaz, ésta también debe partir de los subordinados a sus superiores, lo que significa comunicación ascendente, fluir entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y diagonalmente, lo que significa con diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

De esta manera, es importante que la información circule en varias direcciones dentro de la misma organización para cumplir con los objetivos empresariales, favorecer el sentido de pertenencia a la organización y asegurar la información coherente entre las distintas áreas de la empresa.

A continuación se mencionará otros tipos de comunicación que suceden en las empresas y que abarcan a las anteriores.

4.1. Comunicación Formal

La comunicación formal es aquella en la cual los mensajes fluyen dentro de la estructura jerárquica estando prevista, en cierta manera, por la misma organización. Según Pithod, A.F. (1993), tiene en cuenta la cadena de mando y los diferentes niveles jerárquicos. En esta formalidad, pero pensando en la orientación de la comunicación, se dice que la misma puede ser vertical, horizontal o diagonal.

Siendo vertical, la comunicación puede ser tanto descendente como ascendente. El contenido de los mensajes puede ser variado: planes a seguir, objetivos a alcanzar, instrucciones y procedimientos específicos, evaluación de desempeños, transmisión de la cultura organizacional, etc. En el caso de la comunicación ascendente, el mensaje se dirige desde los niveles inferiores a los superiores. Los temas pueden ser: reclamos, sugerencias, pedidos, informes de gestión, rendición de cuentas, entre otros. Siempre es recomendable respetar la secuencia de jerarquía.

Por otro lado la comunicación puede ser horizontal cuando se produce entre los integrantes de un mismo sector o entre sectores de igual o similar nivel organizacional. Los mensajes pueden estar relacionados a decisiones para resolver problemas internos, a comunicaciones para solicitar información a otros sectores, para coordinar tareas, etc.

Además Koontz (2004) menciona el caso de la comunicación diagonal, que sucede entre personas o sectores de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Los objetivos pueden estar orientados a acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de las metas organizacionales. Un caso en el que sucede este tipo de comunicación es entre miembros de diferentes departamentos que forman equipos por proyectos o cuando asesores internos interactúan con administrativos de distintas áreas.

En todos los casos, la comunicación formal lleva consigo implícito el concepto de que los canales son conocidos porque es conocida la estructura formal de la organización. Quizás el modo más reconocido de representación gráfica de dicha estructura y que facilita ampliamente su comprensión a cualquier interesado, es el organigrama. En él quedan plasmados los diferentes órganos y departamentos, las relaciones de jerarquía, las líneas de autoridad y a simple vista puede entenderse qué lugar ocupa cada uno en la estructura organizativa general.

Sin embargo dicha categorización es cuestionada por varios autores. Cada vez son menos las empresas con estructuras organizacionales piramidales a las que se les puede aplicar vectores comunicacionales tan precisos. En las organizaciones horizontales sería muy difícil aplicar el concepto de comunicación ascendente o en las empresas con estructuras celulares o nucleares el de comunicación lateral. Adicionalmente se debe considerar que “los conceptos ascendente/descendente hablan de un proceso en un solo sentido, si se habla de comunicación, se debe hablar, por lo menos de un flujo bidireccional.” (Suárez y Zuñeda. 1999. p 138). Por estos motivos es que autores como éstos recomiendan abandonar señaladas categorizaciones y considerar la comunicación como un proceso omnipresente, que requiere el compromiso de la dirección general para su gestión.

4.2. Comunicación Informal

La comunicación informal se define generalmente como flujo de información que circula por los diferentes ámbitos no oficiales de la organización produciéndose de manera espontánea, es decir a través de intercambios no estructurados de mensajes. Se manifiesta por medio de las relaciones interpersonales y el intercambio de mensajes cotidianos no profesionales. Por ejemplo: contactos espontáneos, charlas, rumor (Pimienta, 2010).

Esta misma autora destaca que algunas organizaciones funcionan según la comunicación informal y les resulta positivo, pero también hace falta la comunicación formal para la resolución de problemas y la movilización de los empleados.

Según un estudio publicado en la revista científica especializada en comunicación Razón y Palabra, la comunicación informal “expresa la tendencia humana a interactuar, a establecer relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato y le permiten desarrollar percepciones continuas sobre su rol y el del grupo al que pertenece”⁸.

Teniendo en cuenta los beneficios antes mencionados, este tipo de comunicación puede ser susceptible de transformarse en el famoso “radio pasillo” o rumores, impactando negativamente en el clima laboral dada su característica de incertidumbre.

En palabras de los especialistas la existencia de rumores es inevitable y procurar que no sucedan sería un proyecto absurdo de encarar. Mientras que, cuanto

⁸Olga Suárez y otros. La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. Revista electrónica Razón y palabra (2001). Consultado desde http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html#oyc, el 08/10/2014.

más elevada sea la falta de información y la importancia del tema, más fuerte y sostenido será el rumor. En una nota publicada en diario La Nación, una consultada afirma que “podemos sacar algo bueno de ellos -los rumores- para la gestión de comunicación interna y minimizarlos aumentando el flujo de información formal por los canales adecuado”, en palabras de Verónica Araujo, responsable de Comunicaciones Corporativas y RSE de distinguidas compañías⁹.

Por todo ello es importante resaltar que la comunicación informal es natural en las organizaciones e incluso es beneficiosa. Pero también, que debe ser gestionada para que respecto a asuntos inciertos la organización salga al ruedo con una comunicación rápida y precisa para no perjudicar la confianza de los colaboradores. Una estrategia para serenar las dudas es la que se comenta en la nota periodística previamente mencionada, aplicada en una organización con alto nivel de rumores: “Cada área debía enviar el rumor que circulaba cada semana, vía e-mail, al presidente. Luego se hablaban en las reuniones semanales, que el mismo presidente mantenía con los responsables de las áreas, y se publicaban en la Intranet. Tras un tiempo de recibir respuestas de forma honesta y abierta, los rumores comenzaron a descender”¹⁰. La variedad de estrategias a aplicar dependerá de cada organización y su creatividad para combatir los efectos negativos de los rumores.

4.3. Comunicación Oral, Escrita y No Verbal

Paralelamente a la direccionalidad de la comunicación, puede pensarse en el modo en el que se emite el mensaje. Koontz (2004), entre otros autores, distingue la comunicación oral, escrita y no verbal. Cada forma se analiza teniendo en cuenta las ventajas y desventajas que trae aparejada, y el emisor debe ser consciente de las consecuencias que puede significar el elegir una u otra forma. Las evidencias demuestran que cuando un mensaje se repite a través de diferentes medios, las personas que los reciben los recordarán mejor y más fácilmente.

⁹Saralegui, Raquel. Trabajar inmerso en el radiopasillo. Versión online Diario La Nación (2012.). Consultado desde <http://www.lanacion.com.ar/1440745-trabajar-inmerso-en-el-radiopasillo>, el 11/10/2014.

¹⁰Saralegui, Raquel. Trabajar inmerso en el radiopasillo. Versión online Diario La Nación (2012.). Consultado desde <http://www.lanacion.com.ar/1440745-trabajar-inmerso-en-el-radiopasillo>, el 11/10/2014.

La comunicación oral es la que permite aprovechar mejor el tiempo, tanto al momento de emitir el mensaje (se puede decir en 10 minutos mucho más de lo que se puede escribir) como al momento de recibir la retroalimentación por parte del receptor, dado que es inmediata. Sin embargo la oralidad lleva consigo el problema de la percepción, sobre todo cuando un mensaje debe ser transmitido de una persona a otra, varias veces. Es muy probable que el mensaje original no llegue exactamente igual al primer receptor que al último, y esto se debe a que cada persona puede imprimirle su forma de entender el mensaje y así transmitirlo. No obstante, no siempre permite ahorrar tiempo, “como lo sabe todo administrador que haya asistido a reuniones sin acuerdos ni resultados. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y resultados.” (Koontz. 2004. p 605).

La comunicación escrita salva, en cierta medida, uno de los inconvenientes explicados de la forma oral, pues las palabras escritas proporcionan registros, referencias e incluso protecciones legales. Además de contar con la ventaja de poder dirigirse a un público extenso que recibirá el mismo mensaje. Aunque también hay que mencionar que esta forma de comunicación es más demorosa, ya que necesita más tiempo para emitir el mensaje y la retroalimentación no es inmediata (Koontz, 2004).

Por último, la comunicación no verbal comprende expresiones faciales y movimientos corporales. Ésta muchas veces puede ser inconsciente y comunicar mucho más de lo que se cree o piensa. Los gestos, las actitudes, las respuestas dadas ante determinadas situaciones pueden transmitir un mensaje a los miembros de una organización o grupo sin darse cuenta de ello. Y puede presentarse un real problema si dicho mensaje no coincide con el emitido escrito y/u oralmente. Las contradicciones comunicacionales podrían dejar nulo un mensaje considerado importante o crear un nivel elevado de confusión, lo que no es bueno. Todo comunica, hasta los silencios, y eso debe ser tenido siempre en cuenta para evitar malos entendidos, confusiones y cualquier tipo de problema comunicacional.

CAPÍTULO TRES: AUDITORÍA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN

1. Auditorías de Comunicación Interna

1.1. Aspectos generales

Se ha aclarado la importancia de difundir información interna entre las distintas áreas de una organización. Ya sea en diferentes niveles, siempre es necesario conocer la evolución de cada sector, los procesos involucrados, las funciones a cumplir, etc., con el fin de alinearlos con los objetivos y metas organizacionales.

Recordando la visión sistémica de la comunicación interna en las empresas, se dice que: por un lado, informa al personal integrando funciones administrativas, y por otro, enlaza la empresa con su ambiente externo. La primera función transmite a los empleados información sobre la consecución de metas y objetivos, qué funciones tiene cada área, qué personas a cargo, qué tareas realiza, cómo las concreta, cómo es su nivel de desempeño, etc. A su vez, la segunda función cumple en informar sobre cómo se encuentra la empresa frente a los competidores, cuál es la situación del mercado en el que actúa, cuáles son los principales rasgos de los diferentes públicos a los que se dirige, etc.

Sin embargo estas premisas no siempre son tenidas en cuenta. Y los errores cometidos en la comunicación interna son tan perjudiciales para los públicos internos como para los externos de una organización. Por ello es que se hace necesario medir el estado de la misma a través de métodos de medición. En el presente capítulo serán expuestos dos métodos diferentes pero complementarios, así como diversas técnicas a las que se puede recurrir para obtener/brindar información relevante en la campo de la comunicación.

1.2. Objetivos

Las auditorías de comunicación interna contribuyen a detectar las disfunciones en los aspectos comunicativos y las causas que las generan; permiten realizar mayores aportes a los objetivos organizacionales y verifican la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos estratégicos. (García Molina y Fernández, 1999 citado en Pimienta, 2010).

Las organizaciones con un sistema de comunicación interna débil experimentan falta de integración entre sectores y por lo tanto, entre el personal; escasa delegación de responsabilidades; falta de espacios comunes de reflexión; burocratización en la realización de los procesos operativos, individualismo, desmotivación, rumores, informaciones importantes que llegan tardíamente a los destinatarios correspondientes, desconocimiento acerca de la marcha de la organización. Los sistemas y prácticas de comunicación de una organización, como pasa con todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de evaluación y mejoramiento.

Pimienta (2010) expone los objetivos de las auditorías de la comunicación desde el punto de vista de tres perspectivas diferentes: funcionalista, interpretativista y crítica.

Desde una perspectiva funcionalista los objetivos de las auditorías de la comunicación son los siguientes (Varona, 1994, citado en Pimienta, 2010):

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Analizar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental.
- Observar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Medir el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y en el trabajo en equipo. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente.

Desde una perspectiva interpretativista los objetivos son:

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de la cultura de una organización.
- Analizar el significado y el contenido de las producciones comunicacionales.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

Desde una perspectiva crítica los objetivos son:

- Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación en la organización.
- Evaluar las técnicas manipulativas de la comunicación.
- Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de opresión y manipulación existente en la organización.
- Evaluar la disponibilidad de información clara y precisa.

2. Auditoría de los recursos humanos

2.1. Objetivos

Según Chiavenato (2010) la Auditoría de los Recursos Humanos puede ser definida como la evaluación de la función de Gestión de Personal. Implica una revisión sistemática y formal del programa de recursos humanos global para medir los costos y beneficios del mismo y comparar su eficiencia y eficacia actual con el desempeño pasado, con el rendimiento de otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización. Aquino (1992) la define como “un conjunto de técnicas analíticas diseñadas para hacer diagnósticos, pronósticos y recomendaciones para evaluar las prácticas de planificación y de personal” El propósito del análisis es transformar la información sistemática y documentada desde el área de recursos humanos en datos útiles para la mejora de las prácticas del área en la organización.

Ivancevich (1995) citado por Chiavenato (2010) menciona los beneficios de la Auditoría de Recursos Humanos para la organización:

- Justificar la existencia y el costo del presupuesto de la Gestión de Personas.
- Mejorar continuamente la función de Gestión de Personas y proporcionar los medios necesarios para decidir cuándo añadir o eliminar actividades, cambiar de dirección y prácticas.
- Proporcionar información a los especialistas de recursos humanos, a los gerentes de línea y a empleados en general sobre la eficacia de la Gestión de Personas.
- Proporcionar una contribución significativa a los objetivos de la organización y las necesidades de los clientes y empleados.

3. Relación entre ambas auditorías

Dada la relación expuesta en páginas anteriores entre Recursos Humanos y Comunicación Interna, resulta natural que los procesos de control de ambas áreas tengan beneficios y objetivos comunes.

Ambas auditorías contribuyen a detectar déficits en aspectos propios de cada área y las causas que los generan; realizar mayores aportes a los objetivos organizacionales y verificar la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación y de recursos humanos en la empresa.

En función de esta relación es que resulta importante cruzar las informaciones que proveen. Es de interés de estas auditorías medir el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional y en el trabajo en equipo. Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento, y desarrollo de una cultura de colaboración donde la información fluye por la empresa en tiempo y forma.

3.1. Indicadores de Comunicación Interna

Al realizar el análisis de cualquier actividad es necesario utilizar indicadores que permitan medirla. Attie (2012) define la auditoría en relación con los indicadores. Expone que es un sistema de control que se basa en los estándares de calidad, cantidad, costo y tiempo para comparar el desempeño con los resultados de lo que es controlado.

Los indicadores pueden ser definidos entonces como herramientas utilizadas para medir de manera cualitativa o cuantitativa los resultados de un proceso específico en una organización, con el objetivo de tener certeza de la actual situación y poder actuar en el mejor sentido. Es decir, se trata de criterios o modelos predeterminados que se pueden comparar con los resultados u objetivos alcanzados. Existe de este modo un control de la correlación entre una variable y su estándar.

Es necesario, que cada actividad de comunicación cuente o tenga preestablecidos los indicadores que van a permitir medirla. Ya que la utilización de indicadores le permite a las organizaciones saber en dónde están sus problemas de comunicación, de qué tipo son, y saber además si las soluciones a implementar deben ser aplicadas en toda la organización o si sólo se requieren en una parte de ella.

Villafañe (1993) presenta una serie de indicadores y situaciones que resultan positivos o negativos para la comunicación interna. Se detallan a continuación:

Cuadro N°1: INDICADORES CUALITATIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA ¹¹ .	
Positivos	Negativos
Existencia de informes interdepartamentales	Información interdepartamental escasa e informal
Frecuentes reuniones interdepartamentales	Reuniones exclusivamente jerárquicas
Grupos de mejora de procesos y funciones	Protagonismo personal
Formación en equipos de trabajo (tutorías)	Escasa preocupación por la formación tutelada
Reflejo continuo de valores	Doble discurso entre lo declarativo y la práctica
Énfasis en la colaboración	Énfasis en la competitividad entre las personas
Estrechas relaciones personales (informalidad)	Distancia jerárquica (statu quo)
Cultura corporativa orientada hacia la tarea	Cultura corporativa orientada hacia el poder
Evaluación de capacidades y habilidades	Evaluación de puestos de trabajo
Transparencia informativa	Secretismo
Transmisión de criterios y prioridades	Predominio de los asertos y las órdenes
Reconocimiento público de los éxitos	Poco reconocimiento de la labor individual y grupal
Planes de carrera transversales	Planes de carrera lineales
Formación polivalente y a mediano plazo	Formación especializada e intensiva

3.2. Qué comunicar

Hasta el momento se ha visto que conocer cómo es la comunicación interna supone un relevamiento criterioso de los procedimientos

¹¹ Justo Villafañe. Indicadores Cualitativos de la Comunicación Interna. Consultado desde http://www.villafane.com/files/Indicadores_comunicacion_interna.pdf, el 10/06/2015.

comunicacionales adoptados y los canales que son empleados. Debe indagarse cuál es la información que está llegando a los empleados.

La transmisión de información fortalece las redes jerárquicas, facilita los intercambios de datos entre los diferentes sectores e incrementa la competitividad. Si el recurso humano está debidamente informado, en tiempo y forma, es probable que se sienta altamente implicado en la actividad de la organización y que participa de los logros y de los errores inevitables que acontecen. La comunicación interna requiere tiempo y esfuerzo pero es crucial para mantener a los empleados informados y conectados. En definitiva, esto hace que la institución sea más efectiva.

Por ello, toda organización necesita saber qué actividades e indicadores va a utilizar para mantenerse flexible y proactiva, lo opuesto a una organización rígida y con compartimentos estancos y burocráticos.

Según Pimienta (2010) existen tres necesidades básicas de información para armonizar las acciones de una empresa.

La información funcional alude a aquello que necesita saber el empleado para hacer el trabajo. Se refiere a los datos básicos para poder efectuar la labor ágil y eficazmente. También importa hacer conocer a las personas cómo están efectuando esa actividad, cómo podrían optimizarla y qué conocimientos requieren para ejecutarla.

Información coyuntural se refiere a lo que necesita el empleado para saber cómo situar sus tareas, según la posición de la empresa en el mercado. Es relevante, en este caso, que conozca la visión o declaración de la visión, misión, valores y atributos corporativos. Las tendencias del rubro al que pertenece la empresa, opiniones y percepciones de los clientes o consumidores, la evolución de los competidores.

La información de incentivo implica saber qué mensajes necesita el recurso humano para sentir que sus esfuerzos son reconocidos y valorados. Para ello se deben comunicar historias de éxito, logros de objetivos por sector, formas de incentivos, reconocimiento de los pares y de los líderes organizacionales.

4. Revisión de la comunicación

4.1. Método sistémico analítico (por Gerald M. Goldhaber)

Goldhaber (1994) presenta un método de análisis que parte de lo general a lo particular en un sistema de comunicación organizacional. Una de las ventajas que representa el hecho de considerar en primer lugar el sistema de comunicación en su conjunto y después estudiar las actividades de comunicación específicas es que tal método proporciona una ubicación clasificada para aquellos que quieren entrar en conocimiento de las actitudes y la comunicación general de la organización, como para aquellos que están particularmente interesados en procesos de comunicación especiales dentro del marco de la organización. Permitiendo que surjan preguntas como ¿cómo funciona el sistema de comunicación interna en su conjunto?, ¿posee el sistema de comunicación los elementos necesarios para alcanzar sus objetivos?; y por otro lado, ¿cuál es la eficacia de las actividades específicas?, ¿Qué actividades requieren mayor apoyo?

El mismo autor refiere que en el aspecto macro de evaluación de los sistemas comunicacionales se requiere en primer lugar prestar atención a los planes y objetivos de la organización para poder determinar cualquier política de comunicación. Éstas son importantes ya que representan las guías que la gerencia tiene para que las actividades de comunicación específicas ayuden a la consecución de los objetivos organizacionales. Después de determinar los objetivos y las políticas de comunicación el siguiente paso es evaluar si la organización ha proporcionado los medios necesarios para su ejecución y si las actividades de comunicación son adecuadas, inadecuadas o excesivas para la ejecución de las políticas. Teniendo en cuenta además las actitudes y sentimientos de los miembros. Para llegar a estas conclusiones se puede examinar la estructura, los líderes y los antecedentes de la organización (Goldhaber, 1994).

Por otro lado, en el aspecto micro de evaluación de los sistemas comunicacionales se encuentran las actividades de comunicación individuales. Después de determinar la naturaleza y los objetivos de la comunicación, ésta debe ser analizada respecto de aquellos elementos relacionados con el contenido, medios, canales, oportunidades y condiciones de interacciones, dirección, participación, iniciación, preparación, feedback, claridad, redundancia y otras clasificaciones de la conducta de comunicación. Esto puede

determinarse por medio de técnicas como cuestionarios, entrevistas, observaciones, entre otras.

El proceso de revisión del sistema de comunicación implicaría básicamente tres etapas: búsqueda de datos, análisis y evaluación.

Al evaluar el sistema de comunicación en su conjunto lo que se llevará a cabo en sus distintas fases será:

Fase I: Búsqueda de datos

1. Determinar objetivos y políticas de la organización y de comunicación.
2. Hacer el inventario de las actividades de comunicación clasificándolas con relación a las políticas específicas de comunicación.
3. Enumerar las responsabilidades del área o de la persona encargada de la comunicación.

Fase II: Análisis

1. Estudio de las actividades de comunicación en términos de niveles, objetivos, funciones, canales, y otros elementos.
2. Utilización de técnicas adecuadas de medición para juzgar puntos débiles y fuertes del sistema de comunicación.
3. Considerar los puntos débiles y fuertes del sistema con relaciones a los factores situacionales de la organización, incluyendo la estructura, los procesos, el liderato.

Fase III: Evaluación

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades existentes para llevar a cabo las políticas.
2. Recomendar los cambios necesarios, proporcionar detalles para su ejecución.

Al evaluar las actividades de comunicación específicas lo que se llevará a cabo en sus distintas fases será:

Fase I: Búsqueda de datos

1. Determinar la naturaleza y los objetivos de la actividad.
2. Determinar las instrucciones procesales para la actividad de comunicación.
3. Establecer estándares de ejecución para cada instrucción procesal.

Fase II: Análisis

1. Emplear técnicas adecuadas de medición para estimar la ejecución real y las desviaciones de los estándares.
2. Estudiar aquellas desviaciones que representen puntos débiles en la actividad de comunicación, prestando atención a los factores situacionales de la actividad que influyencien la conducta de comunicación.

Fase III: Evaluación

1. Resumir los datos obtenidos y llegar a conclusiones sobre las actividades de comunicación específicas con relación a la consecución de los objetivos previstos para tal actividad.
2. Recomendar medidas correctivas, proporcionando detalles para su ejecución; y/o informar sobre la presencia de factores situacionales que impidan la consecución de los objetivos.

4.2. Método en etapas (por Marisa Laura Pimienta)

En este apartado se expondrá la propuesta de la Lic. en Comunicación Social de la Universidad Juan Agustín Maza y Dra. en Ciencias de la Información, Marisa Laura Pimienta sobre su método de análisis de la comunicación interna.

La autora refiere un proceso de tres etapas. En la **primera etapa** debe efectuarse una entrevista en profundidad al nivel directivo principal y al responsable del área de comunicación o bien, al encargado de recursos humanos con el fin de conocer qué política de comunicación interna desarrolla la organización, qué acciones de comunicación formal e informal realizan, qué soportes utilizan. Además, el investigador a cargo del diagnóstico debe analizar los contenidos de los diferentes soportes implementados por la organización: intranet, avisadores, carteleros, memorándum, entre otros.

En la **segunda etapa** propone aplicar un cuestionario en forma anónima, con preguntas abiertas y cerradas a aquellos que ocupan una posición jerárquica (niveles gerenciales, coordinadores, jefes, encargados de área) dado que son los que detentan un mayor caudal de información y la decisión de difundirla a sus pares, superiores, o inferiores.

En la **tercera etapa** se pueden organizar grupos de discusión entre el personal general a fin de conocer acerca de las necesidades de información que se tiene y cómo se puede acceder a ella. Además, los empleados pueden responder a interrogantes relacionados con las decisiones que deben tomar diariamente, qué necesitan conocer para hacer su trabajo diario, qué información les falta asiduamente y qué dificulta el desempeño ágil de las tareas, qué información deben pasar a otras áreas, cuándo y con qué frecuencia, cómo es el modo de interacción con los compañeros y con sus superiores, qué expectativas poseen sobre la función de la comunicación

interna y en qué medida ésta puede mejorar el desempeño de la organización. (Pimienta, 2010)

5. Técnicas de intervención

Existen varias técnicas de recolección de datos. Según Goldhaber (1994). Las técnicas más comunmente utilizadas en la comunicación organizacional pueden ser agrupadas en tres categorías: técnicas de observación, técnicas de cuestionarios y entrevistas, y técnicas de análisis de contenido.

5.1. Técnicas de observación

El autor antes mencionado refiere que las técnicas de observación permiten, como su nombre lo indica, la percepción y el registro de la conducta del observado o de otras personas. Explica además dos variaciones de la técnica. Por un lado se puede registrar y observar la propia conducta de comunicación, que lo denomina como “estudio de las obligaciones” o por otro lado el estudio de las conductas de los demás, actuado como “observadores capacitados”. Independientemente de la forma que se elija, las ventajas de esta técnica son similares entre sí. Proporciona un método idóneo para describir las conductas comunicacionales del personal clave y facilita información sobre las redes y las direcciones de la comunicación. Sin embargo, presenta algunas desventajas tales como la gran demanda de tiempo para su implementación, la necesidad de observadores capacitados y genera gran cantidad de datos, muchos de ellos quizás no puedan ser utilizados.

5.2. Técnica de entrevistas y cuestionario

Normalmente las técnicas de entrevistas y cuestionarios recogen datos con relación a las percepciones, actitudes y conocimientos de los observados sobre la información vinculada a la organización (Goldhaber, 1994). La diferencia básica entre ellos es que la entrevista es un intercambio vivo entre el entrevistador y el entrevistado, quien puede formular preguntas al primero para aclarar cualquier duda que tenga; mientras que el cuestionario es un documento escrito de indagación sin intercambio directo. Aunque cuando se usan de manera correcta, los cuestionarios presentan la ventaja de recoger una gran cantidad de información en poco tiempo.

El cuestionario, según Pimienta (2010), permite recoger mayor cantidad de información de una mayor cantidad de personas. El análisis de los datos resulta más objetivo mediante la aplicación de estadísticas. La autora propone aplicarlo a las posiciones jerárquicas de la organización. El objetivo es conocer cuál es el estado de

la comunicación interna detectando cómo se transmiten los mensajes entre los diferentes sectores de una estructura organizacional, con qué frecuencia, a través de qué soportes y canales, cuáles son las necesidades y demandas de información, entre otros ítems. Propone nuclear las preguntas en los siguientes grupos:

- Las actividades de comunicación interna que cada encuestado prefiere desarrollar tanto en lo formal como lo informal.
- Los soportes que con mayor preferencia utiliza.
- El tipo de información (si es de tarea, de contexto o de motivación).
- El discurso que prevalece (imperativo, persuasivo, formal, informal).
- La frecuencia de información que efectúa y la que realmente necesitaría.
- Las demandas de información que su sector solicita.
- Los sectores que más le demandan información.
- La periodicidad de la información que debería prevalecer.
- La información que necesita para tomar decisiones.
- La información que requiere saber para realizar mejoras continuas.
- La información que precisa para saber si un área está bien según los objetivos/estándar de la organización.
- Si existen los sistemas o recursos para recoger o acceder a la información.
- Si está disponible la información cuando la demanda.
- Si se ha transmitido el mensaje de un modo que es fácil de comprender.
- Las expectativas de la comunicación interna.
- Los modos de interrelación con sus superiores/pares/cargos menores.
- Las habilidades comunicativas percibidas en el conjunto del recurso humano.
- Nivel de cooperación para transmitir información.
- Valoración de la información.

5.3. Técnicas de análisis de contenido

Las técnicas de análisis de contenido sirven para analizar el contenido de los mensajes. (Goldhaber, 1994). Esencialmente, dicha técnica implica la selección de las comunicaciones escritas que se desean estudiar. Por ejemplo se puede decidir analizar la información publicada en las revistas internas o en los periódicos sindicales. La selección se podrá hacer aplicando métodos de muestreo o considerando las comunicaciones escritas en su totalidad, estableciendo categorías para medirlas, calculando la frecuencia con la que

aparecen las categorías, aplicando a los datos los tests estadísticos necesarios, y llegando a conclusiones finales con respecto a los datos.

6. Herramientas de comunicación

A continuación se presentan diferentes herramientas para mejorar la comunicación interna en las organización, se hace a modo enunciativo y no exhaustivo. Se mencionan además sus principales características y ventajas, como así también consejos a tener en cuenta relacionados con cada herramienta.

6.1. Formatos orales

6.1.1. Reuniones

Las reuniones de trabajo son una de las herramientas más utilizadas cuando un grupo de personas necesita trabajar juntas para cumplir con un objetivo específico durante un tiempo determinado¹². Dos afirmaciones se destacan: “con un objetivo específico” y “durante un tiempo determinado”. Son estos dos elementos los que diferencian las reuniones de trabajo productivas de aquellas ineficaces.

El objetivo de las mismas puede ser facilitar o recoger información; actuar sobre la información proporcionada o una combinación de ambas de modo tal que se tenga como fin compartir información y actuar.

Son muchas las reuniones de trabajo que se celebran en una organización. Pero ¿cuántas de éstas son satisfactorias? ¿Cuántas veces se consiguen los objetivos que se plantearon?, ¿se definen con claridad los objetivos? ¿Cuántas veces el tiempo invertido en reuniones es realmente productivo? Jaime Marco Vallejos, Director of Business Development at Bricks 4 Biz dice que el tiempo que pierden los empresarios en reuniones de trabajo puede alcanzar el 60% de la jornada laboral¹³. Si se piensa que el tiempo es dinero en las organizaciones, entonces las reuniones de trabajo definitivamente deberían ser más productivas. Para evitar estos inconvenientes y otros, se mencionan algunos consejos para aprovechar al máximo una reunión de trabajo¹⁴.

¹²Aite Consultora. Reuniones de trabajo. Post online. Consultado desde <http://www.aiteco.com/reuniones-de-trabajo/>, el 19/07/2015.

¹³Vallejos,Jaime Marco.3 Consejos a la Steve Jobs para tener reuniones de trabajo productivas. Nota online. Consultado desde <https://goo.gl/5SAeJA> , el 28/07/2015.

¹⁴Tenaris University. Manual de Comunicación, Código MIBC-C101-GBS. Consultado desde intranet el 23/04/2015.

Antes:

- Enviar invitación y la agenda de los temas a tratar durante la reunión a todos los participantes para que estén en conocimiento y puedan hacer sugerencias si fuese necesario.
- En la invitación especificar: objetivos, lugar de reunión, horario y participantes.
- Ser consciente de las diferencias culturales que pudieran existir entre los participantes. Por ejemplo, para los latinoamericanos es normal interrumpir durante el desarrollo de las reuniones. Por el contrario, los japoneses raramente interrumpen y tienden a buscar el consenso.
- Asegurarse que cada uno sepa lo que se espera de ellos.
- Asegurarse que las computadoras y celulares estén en silencio

Durante:

- Empezar y finalizar a tiempo, respetar la agenda y evitar que la reunión se extienda más allá de lo planeado.
- Permitir que todos los participantes expresen sus opiniones.

Después:

- Redactar minutas y enviarlas lo antes posible a todos los que participaron. Es posible que se necesite enviar un reporte de la reunión al superior.
- Preguntar a los participantes que tan eficiente resultó la reunión para mejorar en futuras ediciones.
- Dejar la sala de reuniones ordenada y limpia.

6.1.2. Videoconferencias, Conferencias y Conferencias web

Una videoconferencia es una comunicación simultánea de audio y video, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades como el intercambio de gráficos, imágenes, transmisión de ficheros desde la PC, etc.¹⁵

En las conferencias simplemente participan más de dos personas al mismo tiempo en una llamada telefónica.

Las conferencias web se diferencian por combinar un sistema *on line* que permite compartir el escritorio de la PC en una llamada simultánea entre

¹⁵Wikipedia la Enciclopedia Libre. Videoconferencia. Consultado desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Videoconferencia>, el 02/07/2015.

dos o más personas, para que todos puedan ver la misma información. Puede o no incluir una cámara web.

Antes de iniciar cualquiera de las arriba mencionadas, es necesario prepararse de igual modo que si se iniciara una reunión. Además es recomendable seguir los siguientes consejos¹⁶:

- Enviar invitaciones teniendo en cuenta el horario local de los participantes.
- Averiguar sobre quiénes participarán, sus nombres y antecedentes.
- Es común que la imagen y el discurso no estén sincronizados. Por lo que se debe procurar hablar pausadamente para incrementar la comprensión.
- Hacer una introducción clara de los participantes, quién liderar la reunión y el tema principal antes de empezar la conferencia.
- Estar organizado, preparado y en control de la reunión.
- Tener preparado vocabulario específico.
- Guiar la reunión, mantener el punto de discusión.
- Para tres o más participantes usar conferencias web, para compartir información entre dos personas se puede recurrir a herramientas informáticas de sharing con el objeto de ser más eficientes.

6.1.3. Lenguaje corporal

Es ampliamente reconocido por la literatura que el lenguaje corporal es tan o más importante que lo expresado en palabras. En los diferentes encuentros es importante cuidar del lenguaje corporal. Siempre comunicamos con nuestros gestos. En videoconferencias y webcast, además de comunicar, los participantes están siendo filmados, por lo que si no se han enfrentado a las cámaras con anterioridad, es conveniente tener en cuenta dicho aspecto para actuar con naturalidad. A continuación algunos consejos recomendados por la comunidad latinoamericana de lenguaje no verbal.¹⁷

- Al trabajar en ambientes multiculturales es conveniente vestirse de modo convencional para evitar ofensas.
- Los colores brillantes no quedan bien en cámara. Al ser filmados es mejor utilizar camisas claras y chaquetas oscuras.

¹⁶TenarisUniversity. Manual de Comunicación, Código MIBC-C101-GBS. Consultado desde intranet el 23/04/2015.

¹⁷Rosas, Jesús Enrique. Aprende sobre el lenguaje corporal. E-Book La primera Academia online de Comunicación no verbal. Consultado desde <http://lenguajecorporal.org/lenguaje-corporal-en-40-dias/>, el 02/07/2015.

- Permanecer quieto en la silla. No balancearse.
- Mantener las manos sobre el escritorio. En algunas culturas cruzar los brazos puede ser tomado como un signo de agresividad.
- Asentir, sonreír y mantener contacto visual son buenas prácticas para generar confianza con los interlocutores.

6.1.4. Dejar un mensaje

Es posible dejar un mensaje de voz cuando no se localiza a la persona es su teléfono. Si esto sucede, a continuación algunos consejos útiles a tener en cuenta:

- Ir directamente al tema. Muchas personas no saben qué hacer cuando se comunican con el correo de voz.
- Pensar en lo que se va a comunicar antes de hacer la llamada o mientras se está marcado el número. Pensar en el mensaje que se podría dejar si se comunica con el correo de voz, puede ser útil escribir alguna nota de referencia.
- Evitar dejar demasiada información. Muchos detalles pueden ser confusos y muestran ansiedad en lugar de profesionalismo. Es preciso comunicar información clave: nombre; relación de trabajo, departamento, área con una posible descripción si es la primera vez que se contacta a la persona; por qué se está llamando en específico y un número de contacto para que se pueda devolver el llamado.

6.1.5. Webcast

Un webcast es un archivo de transmisión vía Internet grabado o en vivo, que permite a un usuario conectado a un servidor, acceder al sitio que está distribuyendo (lo cual se diría “which is webcasting” en inglés) el webcast.¹⁸

Los webcast pueden o no ser interactivos. Si son interactivos permiten a los usuarios intervenir durante el desarrollo de los mismos, de lo contrario los usuarios se limitan sólo a recibir información.

Según Wikipedia, una de las enciclopedias virtuales más importantes de internet, los usos más habituales de los webcasts son: relación con inversores, marketing y generación de leads comerciales, formación interna y externa, comunicación corporativa, etc. En todos ellos se necesita una elevada capacidad de personalización de la plataforma, métricas de registro y capacidad para soportar miles de usuarios concurrentes.

La principal diferencia con las conferencias web radica en que éstas sirven para reuniones colaborativas a tiempo real, mientras que las herramientas de webcasts sirven para la emisión interactiva de una señal de video o audio de uno-a-muchos.

Profesionales de Comunicación Interna de una de las principales siderurgias de Argentina recomiendan¹⁹:

- Prepararse para la Webcast de igual modo que para un discurso formal frente a una gran audiencia.
- Tener en cuenta aspectos técnicos antes de empezar.
- Vestirse de forma convencional y evitar los movimientos bruscos frente a la cámara.
- Tener en cuenta no transmitir información sensible o confidencial dado que la webcast puede ser grabada y enviada a audiencias externas.

6.1.6. Política de puertas abiertas

No se trata específicamente de una herramienta, más bien es una política que guía un comportamiento deseado dentro de la organización. Pero se la menciona en

¹⁸Wikipedia la Enciclopedia Libre. Webcast. Consultado desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Webcast> el 06/07/2015.

¹⁹Tenaris University. Communication Fundamentals, E-learning course. Consultado desde intranet el 27/05/2015.

este apartado por los beneficios y aportes que hace a la comunicación con los colaboradores.

Este tipo de programa o propuesta permite a los empleados dar actuaciones de la gerencia y discutir las decisiones de la dirección.²⁰ Los disponen de acceso directo a cualquier director o directivo de la empresa que se sientan más seguros y confiados y que los directores actúen con menos arbitrariedad.

6.2. Formatos escritos

6.2.1. E mail

El correo electrónico se ha convertido en una herramienta indispensable y forma parte de nuestra vida cotidiana desde hace tiempo. Es la herramienta más común dentro de los formatos escritos. Por ello, antes de escribir un mail es importante analizar si es el medio adecuado o será conveniente utilizar otra herramienta, por ejemplo una llamada telefónica en una negociación.

A pesar de ser la herramienta más utilizada, en ocasiones se pasan por alto detalles simples que permiten mayor eficiencia en su uso. A continuación algunos consejos a tener en cuenta a la hora de redactar un mail²¹:

- Presentar la información de forma clara, ordenada y concisa.
- Es conveniente realizar los pedidos de tareas a través de una lista de viñetas para facilitar la comprensión y el seguimiento de las tareas. El lector debería leer una sola vez el mail para comprenderlo.
- Incluir en forma correcta nuestro nombre, apellido y dirección electrónica.
- Es conveniente firmar al finalizar el mensaje. No es agradable responder una consulta de una persona que no pone ni su nombre ni su apellido, ni saluda.
- No enviar un mensaje sin Asunto. Redactarlo en una frase clara y descriptiva.
- No escribir todo en mayúsculas.
- Es conveniente separar los párrafos con un renglón en blanco.
- Detallar en forma clara fechas límites
- Usar la herramienta "CC" (con copia) cuando sea necesario.
- Releer el mensaje antes de enviarlo si fuere necesario.

²⁰Yanina Zylberdyk. Herramientas de Comunicación Interna en la empresa. Nota online. Consultado desde <http://www.gestiopolis.com/herramientas-comunicacion-interna-empresa/>, el 20/08/2015.

²¹Siccardi, Eugenio. Cómo escribir un mail. Documento online. Consultado desde <http://www.ehu.eus/euskalosasuna/mail.pdf>, el 07/07/2015.

6.2.2. Reportes

En entornos laborales es probable que se tenga que informar a los supervisores en algún momento sobre las tareas realizadas. Ya sea diaria, semanal o mensualmente, es importante saber cómo escribir y dar formato adecuadamente a un informe o reporte para que transmita información de manera eficaz y mantenga un aspecto profesional.

Según una nota publicada en la revista electrónica EHow un buen reporte debería considerar o contener²²:

- Encabezado en la parte superior derecha del documento que indique la fecha o la semana del informe.
- Nombre del autor o del departamento de dónde viene el documento.
- Comenzar con un breve informe del presupuesto actual si es necesario.
- "Tareas completadas": iniciar con esta sección enumerando los principales logros en forma de viñetas y usando verbos activos para comenzar cada línea.
- "Tareas planificadas" o "Próximos pasos": en esta sección, indicar los proyectos, tareas y trabajos que se realizarán entre la fecha de presentación del informe y el próximo reporte. Colocar posibles problemas y retrasos que puedan ocurrir en el transcurso del proyecto.
- "Cuestiones y observaciones" o "Cuestiones pendientes": finalizar con esta sección detallando los problemas o comentarios que no tienen efecto real sobre cualquier tarea o proyecto en particular, pero que podrían ser un comentario sobre las actualizaciones de software necesarias o retrasos con los proveedores y similares.
- Verificar que no haya errores ortográficos y revisar el informe.

6.2.3. Blogs

Son tipos especiales de sitios web prestados a través de Internet usualmente mantenidos por un individuo o una compañía con un gran nivel de actualización por uno o varios autores. Los blogs suelen estar administrados por el mismo autor que crea los artículos publicados. Permiten además que se compartan comentarios, gráficos, videos, etc. Es muy frecuente la inclusión de enlaces en las anotaciones, así como también hipervínculos hacia otras páginas.

²²Barron, Brenda. ¿Cómo escribir un informe para el jefe? Revista Electrónica EHow. Consultado desde http://www.ehowenespanol.com/escribir-informe-jefe-como_439338/, el 07/07/2015.

En una nota publicada en la página web de Social Media Empresario²³, se recomienda que todas las empresas debieran tener su propio Blog. Ya que, al contrario de lo que ocurre con las páginas webs tradicionales, más estáticas y cuya información apenas se modifica, los blogs generan contenido renovado, en un formato sencillo y con un lenguaje cercano; lo que los hace muy atractivos para los usuarios.

Esta mayor flexibilidad permite actualizar las estrategias de comunicación de las empresas con todas las personas con las que interactúa: clientes, empleados, proveedores, prensa y con la comunidad que vive en la zona donde su actividad se ejerce.

Clientes

Desde la publicación de noticias sobre la actividad de la empresa (*eventos, actualidad, lanzamientos, etc.*) hasta el empleo del blog como plataforma para la educación de los consumidores (*consejos, ideas, etc.*) los blogs ofrecen infinitas opciones para brindar contenido atractivo con el que atraer a todo aquel que esté interesado en los productos y servicios que la empresa ofrece.

Prensa

Además de facilitar el contacto con la prensa, permite proporcionar información de interés sobre la actividad de la misma. Con lo que aumenta la presencia en los medios y la consecuente publicidad gratuita.

Hoy en día, resulta prácticamente imposible controlar lo que se dice de en Internet de la compañía o su marca. Sin embargo, al disponer de un blog propio se tiene la posibilidad de responder a las críticas y acusaciones que existieran.

Comunidad

Un blog constituye una oportunidad perfecta para informar sobre todo lo que impacta a los habitantes de las zonas donde su actividad se desarrolla.

Conocer su opinión, sugerencias y temores y poder responderlos, supone la mejor forma de humanizar las marcas y aumentar su simpatía.

²³Fernández Aguirán, Juan. Todas las empresas deberían tener su propio blog. Documento Online. Consultado desde <http://socialmediaempresario.com/todas-las-empresas-deberian-tener-su-propio-blog/>, el 10/07/2015.

Empleados

Al igual que los tradicionales comunicados internos, los blogs corporativos permiten comunicar rápidamente todo aquello que pueda ser de interés para los empleados.

Además, permite que todos los trabajadores compartan sus opiniones y experiencias en el blog. Con lo que se convierte en una herramienta muy útil para aumentar el compromiso y la identificación de los empleados con la empresa.

Tener un blog ofrece un gran número de beneficios para la actividad tradicional de las empresas y permite tener una relación con los consumidores más allá del simple intercambio comercial.

A continuación se mencionan algunos consejos a tener en cuenta cuando se escribe en un blog o se responde a un comentario:

- Mantenerse en el tema y siempre ser respetuoso. Recordar que es un ambiente de trabajo, por lo que en el blog se debe dar una opinión o hacer comentarios constructivos siempre respetuosamente.
- Usar preguntas de apertura interesantes para captar la atención de los lectores.
- Redactar de forma amena para facilitar la lectura. No hacer uso excesivo de pausa y puntuaciones.
- Al responder a un post, ser concisos, ir directamente al tema y mantener una crítica constructiva.

6.2.3.1. Cómo crear un blog

GCF Aprende Libre ([GCF Community Foundation International \(GCF®\)](http://www.gcfaprendelibre.org)) es un espacio virtual creado para proveer educación al público en general. Es un sitio para el aprendizaje de las personas de habla hispana que quieran acercarse de forma libre, presentando día a día contenidos de calidad que fortalecen las habilidades para el progreso en la vida diaria.

En esta ocasión se ha extraído un tutorial sencillo sobre cómo crear un blog.²⁴

Paso 1:

Ingresar a la página web: <http://blogger.com>. Si ya se posee una cuenta creada en Gmail, Youtube o algunos de los servicios de Google, sólo es necesario escribir en

²⁴ Crear un Blog en internet. Instructivo. Consultado desde http://www.gcfaprendelibre.org/tecnologia/curso/crear_un_blog_en_internet/crear_un_blog_con_blogger/1.do, el 21/07/2015.

los campos de Iniciar sesión nombre de usuario y contraseña y omitir los pasos que siguen.

Paso 2:

Hacer clic en el botón “Crear cuenta” de la parte superior derecha.

Paso 3:

Aparecerá un formulario. Es necesario enviarlo con los datos personales en las casillas correspondientes.

Paso 4:

Leer cuidadosamente y señalar la casilla “Acepto las condiciones del servicio y la política de seguridad de Google. ”

Paso 5:

Cuando se haya terminado, hacer clic en el botón “Siguiente paso” de la parte inferior del formulario.

Paso 6:

Aparecerá una nueva página que contiene los datos de perfil y la opción para que cambiar la foto del perfil. También será posible seleccionar el idioma en la parte superior. Luego hacer clic en el botón “Continuar en Blogger” de la esquina inferior. Tener en cuenta que al crear una cuenta en blogger, también se estará haciéndolo para otros servicios de Google como el canal de videos en Youtube, el correo electrónico de Gmail, la cuenta de Google Analytics y el disco virtual de Google Drive, entre otros servicios.

6.2.4. Chat empresariales

Un sistema de mensajería instantánea es una herramienta muy útil para agilizar la comunicación interna en una organización. Permite substituir determinados envíos de mensajes por e-mail que no hacen más que llenar los buzones y camuflarse entre multitud de mensajes con más contenido con un simple sistema de *chat interno*.

Mediante la mensajería instantánea, Chat, es posible hacer llegar a un destinatario todos aquellos mensajes inmediatos, cortos, que precisan una respuesta rápida, o que merecen aprobación para seguir trabajando. Se puede mantener conversaciones más o menos complejas, comentar tareas o cosas a hacer, substituyendo un e-mail o una llamada.

El grupo económico Arcor recomienda tener en cuenta las siguientes buenas prácticas en lo referente a chats online, en su revista interna *Nuestra Gente*:

- Chequear los estados de chat: ocupado, no molestar, reunido, ausente, disponible, etc.
- Pedir permiso o preguntar antes de iniciar una conversación.
- Saludar semi formal y solamente ser más informal si el interlocutor lo propone.
- No usar excesiva puntuación.
- Muchos chat permiten usar emoticones, es recomendable no usarlo, dado que resultan poco profesional.
- No escribir utilizando abreviaciones de mensajería instantánea.

Además se pueden mencionar de forma no exhaustiva algunas otras ventajas por las que toda empresa debería plantearse implantar un Chat interno o sistema de mensajería instantánea entre sus empleados:

Es un modo de evitar algunas llamadas internas, por lo que el teléfono queda destinado a conversaciones más importantes y a las llamadas entrantes desde el exterior.

Permite tener respuesta rápida entre emisor y receptor, y un mínimo de conversación si es necesario, por lo que el objetivo de contactar con alguien se cumple. En este sentido, es más eficiente que el e-mail.

Otra ventaja importante es que algunos de estos sistemas permiten enviar en la misma conversación de chat archivos (documentos de texto, hojas de cálculo, PDF, fotografías...), por lo que es un buen sistema para recibir inmediatamente documentos en la misma conversación, sin dejar de chatear con el emisor, pudiendo comentar mediante el mismo chat los detalles del archivo adjunto.

Finalmente muchos de estos sistemas permiten hacer chats entre más de 2 personas, por lo que se pueden generar entornos de trabajo a distancia sustituyendo reuniones²⁵.

6.2.5. Newsletter Online

Un newsletter es una revista electrónica que se distribuye de forma periódica en la organización para informar sobre noticias de interés a sus empleados. Eduardo Martínez Fustero adiciona que los newsletters pueden estar destinados a los afiliados de la organización para informarles sobre sus nuevos productos, sus mejores

²⁵Mejorar las comunicaciones de mi empresa mediante mensajería instantánea. Documento online. Consultado desde <http://loogic.com/mejorar-las-comunicaciones-de-mi-empresa-mediante-mensajeria-instantanea/>, el 22/07/2015.

promociones y las últimas noticias de interés²⁶. En definitiva: una herramienta efectiva para hacer marketing digital.

Para que un Newsletter sea exitoso debería motivar a los lectores a interiorizarse sobre los nuevos eventos de la compañía. Por ello Tenaris recomienda²⁷:

- Utilizar pronombres personales para involucrar al lector: al utilizarlos se produce el efecto de favorecer el sentimiento de equipo y unidad.
- Describir la situación general al inicio de la nota: para no perder el interés del lector y generar un poco de suspenso es mejor no introducir el producto o la novedad demasiado temprano.
- Siempre terminar con una nota positiva.
- Usar un diseño limpio y amigable: distribuir bien la información evitando colocar demasiado texto en un mismo párrafo.
- Evitar redactar usando el nombre de la compañía en tercera persona: es alienante y el newsletter perdería impacto inspirador.

6.2.6. Redes sociales

Una red social es una estructura social compuesta por un conjunto de actores (tales como individuos u organizaciones) que están relacionados de acuerdo a algún criterio (relación profesional, amistad, parentesco, etc.).²⁸

Esta definición simple permite vislumbrar que las redes son un sitio en la Web que tiene por objetivo permitir a los usuarios relacionarse, comunicarse y compartir contenidos.

Algunas permiten ver fotografías, otras alojar videos; pueden tener mensajería instantánea o permitir el envío y recepción de mensajes privados, entre otras cosas. Muchas de ellas están siendo utilizadas por las organizaciones con los más variados fines, que en definitiva implica el intercambio de información con los usuarios miembros de la red.

A continuación se mencionarán tres de las redes sociales más populares, que otorgan grandes beneficios a las organizaciones: Facebook,

²⁶ Eduardo Martínez Fustero. Qué es una Newsletter y cómo hacer una para Promocionar tu Empresa. Blog. Consultado desde <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-una-newsletter-y-como-hacer-una/>, el 23/07/2015.

²⁷ Tenaris University. Communication Fundamentals. E-learning course. Consultado desde intranet el 27/05/2015.

²⁸ Red Social. Documento online. Consultado desde https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social, el 06/08/2015.

Twitter y LinkedIn. Adicionalmente, como se ha hecho con las otras herramientas, se mencionarán algunos consejos prácticos para su uso organizacional.

6.2.6.1. Facebook

Es sin duda la red social más popular y de mayor tamaño. El área principal de trabajo es el perfil, desde donde se configura y comparte la información deseada. Para las personas físicas existen los “perfiles” y “grupos”, mientras que para empresas y productos se destinan “paginas”. La gran diferencia entre ambos elementos es que los perfiles tienen un máximo de contactos permitidos, mientras que las páginas no. Más de 1.5 millones de negocios poseen su Fame Page en esta red. (Ureña y Valdecasa, 2011).

Si una organización decide estar presente en esta red social, es conveniente que tenga presente algunos consejos para no encontrarse a sí misma perdiendo una gran cantidad de tiempo en ella sin ver posibles beneficios para su empresa.

La revista electrónica EPyme recomienda:

- Definir el objetivo o estrategia de estar en Facebook: simplemente, implica saber qué quiere lograrse con este espacio. ¿Se quiere obtener visitantes para el sitio web? ¿Se quiere informar a clientes de promociones y ofertas especiales? ¿Se quiere armar una comunidad fiel a los productos o servicios?, etc. Básicamente, ¿qué se espera al crear un perfil o Fame page en Facebook?
- Crear un Calendario de Publicaciones en Facebook: esto es un listado de todas las publicaciones que se realizarán en Facebook: fotos a subir, links a compartir, notas de su blog, etc. Es importante realizar publicaciones periódicas, semanales o mensuales, para no perder seguidores y mantenerlos actualizados de los temas que se desean compartir.
- Según los objetivos planteados se debe realizar un balance del trabajo realizado y de los beneficios obtenidos en base a los objetivos previamente planteados (se recomienda hacerlos en forma trimestral). En el primer cierre trimestral (o cuando sea que se realice), no se tendrá con qué cotejar los datos, por lo que el verdadero análisis resulta a partir del segundo balance.
- Es importante dedicar un pequeño porcentaje de las publicaciones a la innovación: compartir nuevas ideas, nuevas técnicas, pensar en publicaciones graciosas o ingeniosas, aquellas que a la gente le gusta “Compartir” o bien darles un “Me gusta”.

- Responder a los fans: cuando la gente comente las publicaciones: esto demuestra que la empresa escucha y que le importa.²⁹

La página oficial de Facebook para empresas también comparte algunos beneficios que acarrea contar con esta herramienta. Permite que una organización se distinga por ser:

- Localizable: cuando la gente la busque en Facebook.
- Conectada: entablar conversaciones directas con los clientes, los cuales pueden indicar que les gusta la página, leer publicaciones, compartirlas con sus amigos y registrar sus visitas.
- Oportuna: la página ayuda a llegar frecuentemente a grupos numerosos de personas con mensajes adaptados a sus necesidades e intereses.
- Detallada: las estadísticas de la página aportan conocimientos exhaustivos sobre los clientes y sus actividades de marketing.³⁰

La página además de estos beneficios ofrece la posibilidad de crear anuncios para compartir con más personas, revisar estadísticas de su funcionamiento y segmentar los públicos con los que interactúa.

6.2.6.2. Twitter

Es uno de los últimos servicios brindados por la red y uno de los más exitosos, que permite conectar con millones de personas en tan solo 140 caracteres.

Según la página oficial de Twitter se trata de una red de información en tiempo real en la que las personas pueden descubrir lo que está pasando en el mundo ahora mismo, compartir información de forma instantánea y conectarse con personas y negocios en todo el mundo. Con más de 271 millones de usuarios activos mensuales y 500 millones de Tweets al día, Twitter ofrece a las empresas la oportunidad de llegar a posibles clientes interesados.³¹

²⁹ Francisco Javier Sanz. Cómo obtener beneficios con una página de Facebook para empresas. Revista online EPyme. Consultado desde <http://epymeonline.com/beneficios-pagina-facebook-para-empresas/>, el 06/08/2015.

³⁰ Conceptos básicos de Facebook. Sitio web oficial Facebook para empresas. Consultado desde <https://www.facebook.com/business/overview>, el 06/08/2015.

³¹ ¿Qué es Twitter? Sitio web oficial Aprende de Twitter. Consultado desde <https://business.twitter.com/es/basics/learn-twitter>, el 06/08/2015.

La forma en cómo las organizaciones utilizan Twitter varía, pero la misma página comparte algunos beneficios que la red social brinda a sus usuarios:

- Escuchar y aprender: dicha herramienta permite descubrir lo que ocurre en el mercado en que esté inmersa la organización y lo que interesa a sus clientes. A través de la sección de “búsqueda” de Twitter se puede descubrir conversaciones relevantes y participar de ellas cuando agregue valor.
- Darse a conocer: al comunicarse regularmente con los seguidores. Al igual que Facebook ofrece la posibilidad de extender el alcance de la compañía a través de Twitter Ads.
- Ofrecer servicio al cliente: según un estudio realizado por Twitter + DB5 “Twitter para estudios empresariales”, 2014, brinda una forma rápida de responder a los problemas de servicio al cliente, responder a sus consultas y entablar relaciones sólidas con los mismos.
- Conectarse con personas influyentes: Twitter derriba barreras y permite conectar con todo el mundo. Admite comenzar conversaciones con personas influyentes y expertos de la industria para elevar el perfil del negocio y crear conexiones valiosas.

La página “Twitter para Empresas” ofrece consejos útiles sobre cómo crear un calendario de tweets, modelos de mensajes para clientes y un manual con herramientas útiles para su uso. En adición los consejos mencionados sobre Facebook son igualmente aplicables para esta herramienta.

6.2.6.3. LinkedIn

Este es un sitio Web orientado a los negocios. Se trata de una red profesional orientada a tener contactos laborales. La idea central de esta red es la posibilidad de crear un Currículum Vitae en línea, para que pueda ser visualizado por cualquier contacto. El perfil resume experiencias y logros profesionales. Por medio de esta red se pueden hacer contactos con otros profesionales colegas o empresas de distintos rubros. (Ureña y Valdecasa, 2011)

La consultora InboundCycle recomienda en su e-book sobre LinkedIn para empresas seguir algunos consejos, ya que darse de alta no es suficiente³²:

³² El equipo de InboundCycle y Alex López. LinkedIn para empresas, Recursos y Consejos para para una estrategia online eficaz. E-Book. Consultado desde <http://goo.gl/PtBdV3> el 14/08/2015.

- Establecer objetivos cuantificables: definir qué se quiere conseguir (determinado número de seguidores, poner en marcha un canal de atención al usuario, etc.)
- Actualizar periódicamente los contenidos: para evitar una imagen de dejadez o desinterés. Lo mismo ocurre si no se da una respuesta rápida a las dudas y quejas planteadas por los usuarios a través de esta vía.
- Monitorizar los resultados: se deben adoptar herramientas de analítica web para medir los objetivos.

Este tipo de herramientas requiere de una inversión principalmente en tiempo por parte del personal, por eso es fundamental antes de decidir usarla, definir qué va a obtener la organización a cambio de crear y actualizar con frecuencia un perfil en LinkedIn.

Algunos de las ventajas que ofrece esta red social es reducir costos de los procesos de selección de personal, ya que según un estudio realizado por HubSpot en 2013, publicado en el E-book antes citado el 55% de las personas que buscan trabajo lo hacen a través de dicha red social. Vale destacar que en un primer momento algunas empresas no aceptaron que sus empleados estuvieran en LinkedIn, ya que creían que su intención era encontrar otro trabajo, la tendencia actual es muy diferente. De hecho, ahora son las propias compañías las que animan a sus profesionales a tener un perfil actualizado, ya que esto contribuye a mejorar su imagen corporativa y su posicionamiento en Internet. Por este mismo motivo, también les invitan a participar en los grupos, ayudando a responder dudas o a dar su opinión sobre la empresa³³. Asimismo es una herramienta útil para conectar con cualquier profesional presente en esta red y al igual que ocurre con Facebook o Twitter, LinkedIn ofrece la opción de poner en marcha una campaña de anuncios a través de [LinkedInAds](#).

6.2.7. Carteleras

Las carteleras corporativas son un medio de comunicación especialmente utilizado en las empresas para compartir información de la entidad sobre diferentes temas, como social, administrativo, financiero, comercial, de eventos, fechas especiales, premios, reconocimientos, o de interés general, entre otros. Puede ser un medio de comunicación muy efectivo y económico si está bien gestionado.

³³El equipo de InboundCycle y Alex López. LinkedIn para empresas, Recursos y Consejos para para una estrategia online eficaz. E-Book. Consultado desde <http://goo.gl/PtBdV3> el 14/08/2015.

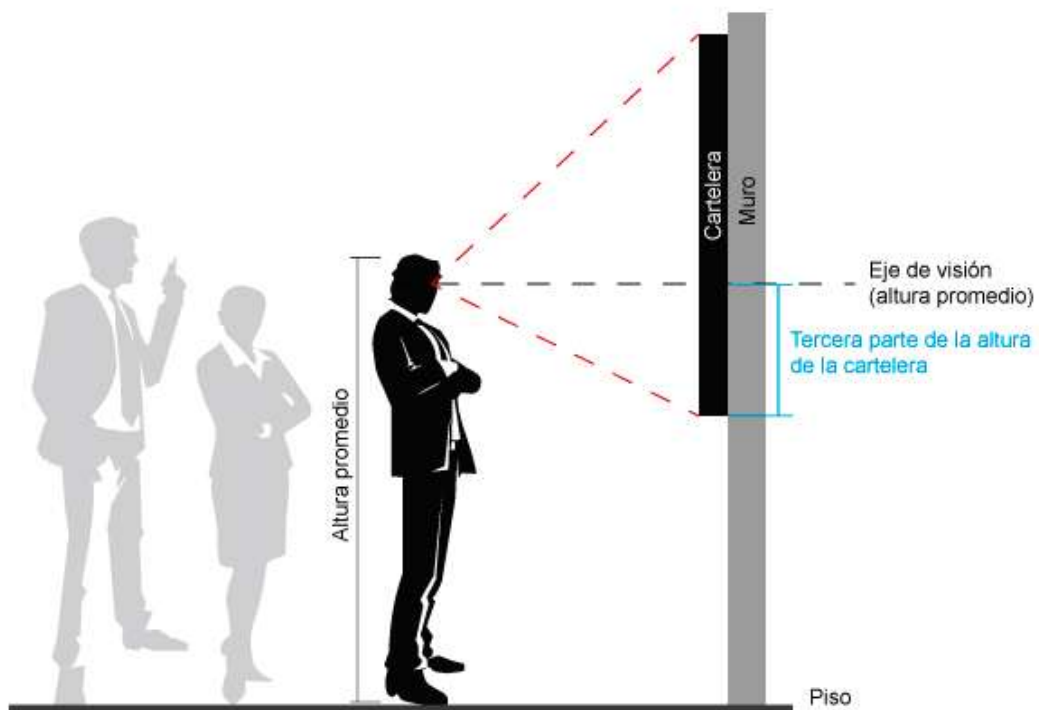
Especialistas en carteleras corporativas afirman que es fundamental tener en cuenta ciertos aspectos para que alcancen con éxito su objetivo. Los mismos se expondrán a continuación:³⁴

- Finalidad: utilizarlas cuando se desea comunicar algún tipo de información de interés general. Siguiendo este criterio, permite ahorrar costos ya que se imprime un ejemplar que llega a varias personas y tiempo puesto que evita estar enviando mensajes personalizados.
- Tamaño: al hablar del tamaño de la cartelera es necesario mirar el espacio con el que se cuenta en la organización, pero a nivel general se manejan unos tamaños estándar que son: 100 cm por 1.20 cm, que se recomienda para espacios amplios o abiertos y 100 cm por 70 cm especialmente para oficinas o espacios no muy amplios. Sin embargo se pueden implementar tamaños personalizados siempre y cuando estos sean en proporción al espacio donde se va a instalar y acorde a la información que se va a manejar.
- Color: respecto a ello es recomendable utilizar los colores corporativos buscando manejar en lo posible colores oscuros y vistosos para generar contraste.
- Atractivo del mensaje: las carteleras comparten las características de la publicidad en vía pública en cuanto a la necesidad del atractivo de los mensajes, impacto y construcción del texto. En este sentido, el diseño gráfico y la iconografía son herramientas indispensables para llegar a un destinatario móvil, que no está esperando para recibir nuestro mensaje.
- Actualización: es muy frecuente que las carteleras se saturen en su uso y se transformen en espacios de comunicación que nadie renueva ni nadie lee. Cuando este canal no se gestiona, la consecuencia inmediata es la saturación del mismo y la anulación de los beneficios comunicativos que presenta.
- Ubicación ideal: deben estar ubicadas en un sitio de alto flujo de personas y que cuente con un lugar para detenerse a leer. Según los especialistas antes citados la altura a la cual se ubica una cartelera debe estar relacionada con la altura promedio de las personas que la leen. Se debe buscar que esté dentro del ángulo de visión de la persona, con una tendencia hacia arriba y que se aleje considerablemente del piso para evitar su deterioro. Siguiendo los lineamientos propuestos, si se considera la estatura promedio en Argentina de

³⁴ Todo sobre carteleras corporativas. Página web. Empresa de servicios y productos para carteleras. Consultado desde <http://cartelerascorporativas.com/todo-sobre-carteleras-corporativas/>, el 19/08/2015.

167 cm aproximadamente, según Wikipedia la Enciclopedia Libre (<http://es.wikipedia.org/wiki/Estatura>), la tercera parte inferior de la cartelera debe estar por debajo del eje de visión (altura de los ojos, 10 cm menos que la altura promedio). Entonces considerando una altura de 100 cm de cartelera (puede variar según necesidad), se puede tener como referencia que la distancia entre el piso y la base de la cartelera es de 125 cm aproximadamente, para la mayoría de los casos. $(157 \text{ cm (Altura del eje de visión)} - 33 \text{ cm (tercera parte de la altura de la cartelera)}) = 124 \text{ cm (Altura entre el piso y la base de la cartelera)}$

Figura N°3: Ubicación ideal de las carteleras



Fuente: Imagen extraída de Carteleras Corporativas.com <http://cartelerascorporativas.com/todo-sobre-carteleras-corporativas/>.

6.2.8. Estudios de actitud del empleado

Es una herramienta muy útil para conocer la opinión de los colaboradores sobre los más variados temas. Se puede indagar como se sienten con respecto al trabajo que realizan, a sus supervisores, oportunidades de promoción, calidad de la información que han recibido, etc. Todos los empleados tienen opiniones, pero no siempre se las escucha. Cuando esto sucede, la desmotivación toma terreno, como se ha visto se sentirán

desvalorizaos o poco escuchados y pueden llegar a buscar oportunidades en otros lugares.

El sitio web SurveyMonkey proveedor de una plataforma para la elaboración encuestas online, recomienda cómo usar las encuestas y menciona mejores prácticas a seguir. Las mismas se mencionan a continuación:³⁵

- Definir los objetivos con claridad: para hacer las preguntas correctas, se debe tener en claro cuáles son sus objetivos al enviar la encuesta. La clave es ser específico respecto de los comentarios que se desea recibir.
- Ser informal: no es conveniente usar un lenguaje demasiado técnico. Se debe procurar que las preguntas de la encuesta de empleados sean familiares.
- Procurar que la encuesta sea anónima: es recomendable para obtener la mayor información, comunicando que los comentarios estarán completamente protegidos.
- Otorgar una devolución: si los empleados sienten que sus comentarios no se han tenido en cuenta, probablemente no vuelvan a participar. Es recomendable ofrecer una presentación sobre la encuesta para mostrar los conocimientos que se obtuvieron y lo que se está haciendo a partir de los resultados de la encuesta.

³⁵SurveyMonkey. Encuesta de los empleados. Sitio web oficial SurveyMonkey. Consultado desde <https://es.surveymonkey.com/mp/employee-surveys/> el 20/08/2015.

CAPÍTULO CUATRO: DISEÑO METODOLÓGICO

Aspectos metodológicos

A continuación se destacará la metodología utilizada para poder realizar esta investigación.

1. Tipo de investigación

El tipo de investigación de esta tesis es descriptivo ya que pretende observar y describir la comunicación interna en el Centro Regional Mendoza - San Juan sin influir sobre ella de ninguna manera.

A su vez la estrategia metodológica utilizada es cuantitativa y cualitativa.

Es cuantitativa porque se han utilizado variables derivadas de la literatura existente y a partir de ello, se ha buscado medirlas analizando una muestra de la población de este trabajo de investigación. La encuesta por cuestionario ha sido la herramienta elegida para medir los datos.

Es cualitativa porque brinda observaciones a través de la entrevista en profundidad realizada a la Licenciada en Psicología Stella Guerrini, encargada de la Gestión de Personas en el Centro Regional. El discurso es interpretado para aportar al significado de los eventos estudiados.

2. Tipo de Diseño

El diseño de esta investigación es transversal ya que el estudio descriptivo se lleva a cabo en el segundo semestre de 2015 en el Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). A su vez es no experimental puesto que se realiza sin manipular las variables. Basta con la observación del fenómeno comunicativo sin exponer a los sujetos de esta investigación a estímulos.

3. Hipótesis

H₁: El Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) carece de herramientas comunicativas suficientes para facilitar la comunicación interna.

H₂: El personal de la institución posee las competencias comunicacionales necesarias para una buena comunicación interpersonal.

4. Muestra

La muestra de este estudio estuvo compuesta por 18 empleados, entre mandos medios y cargos directivos, todos ellos con tareas de coordinación y dirección. Y por 1 gestora para la entrevista en profundidad.

El muestreo fue no aleatorio de participación voluntaria. Los encuestados fueron elegidos según el método de auditoría de la comunicación interna propuesto por Marisa Laura Pimienta que se expondrá en el apartado: Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

Para la entrevista en profundidad se eligió a la Licenciada en Psicología Stella Guerrini, responsable de la Gestión de Personas en el Centro Regional Mendoza - San Juan.

5. Variables, indicadores y definiciones operativas

A continuación se describen las variables e indicadores que se utilizaron en esta investigación.

- Variable: herramientas comunicativas.
- Indicadores:
 - Herramientas Formales: emails, reuniones formales, reportes, carteleras, boletín interno, redes sociales.
 - Herramientas Informales: comunicación cara a cara, teléfono, reuniones informales.
- Variable: competencias comunicacionales.
- Indicadores:
 - Escucha activa: saber escuchar, estar atento y en actitud receptiva.
 - Objetividad: ser directo, expresar las ideas con claridad y síntesis.
 - Feedback: pedir y entregar devoluciones sobre el desarrollo de las tareas.
 - Modulación: hablar de forma clara, pausada y empleado el tono de voz para reforzar lo que se dice.
 - Amabilidad: ser cordial cuando se participa de conversaciones.
 - Persuasión: ser capaz de influir en los demás sobre un punto de vista.

- Emocionalidad: controlar las emociones en las conversaciones e intercambios comunicativos.
- Silencio: saber cuándo guardar silencio. Respetar los momentos en los que es necesario hablar y los que no.
- Variable: perfil laboral.
- Indicadores:
 - Puesto de trabajo: función que se desempeña en la organización
 - Sector u área: sector de la organización en el que se ejerce el puesto.

6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

El estudio de la comunicación organizacional es un fenómeno muy complejo que implica a distintas técnicas de recolección de datos y procedimientos de investigación.

El método aplicado en esta investigación corresponde al propuesto por la Dra. en Ciencias de la Información Marisa Laura Pimienta. El mismo consta de tres etapas, las cuales fueron detalladas anteriormente en el desarrollo teórico de esta investigación. Se utilizaron dos herramientas. La primera fue cualitativa (una entrevista) mientras en la segunda fue cuantitativa (un cuestionario).

En la primera etapa, la **entrevista** en profundidad se llevó a cabo con la encargada de Gestión de Personas en el Centro Regional Mendoza - San Juan. Su nombre es Stella Guerrini y es Licenciada en Psicología. El objetivo fue conocer la estructura organizacional, los principales rasgos de la comunicación interna, qué acciones de comunicación formal e informal realizan, características de la comunicación entre áreas, información sobre incentivos, definición de objetivos y herramientas utilizadas.

En la segunda etapa se aplicó una adaptación del **cuestionario** de Marisa Laura Pimienta en forma anónima, con preguntas abiertas y cerradas a aquellos que ocupan una posición jerárquica en la organización (directores, coordinadores y encargados de área). El cuestionario estuvo formado por 28 preguntas de las cuales 6 fueron abiertas o de opinión y el resto cerradas. En el apartado "Anexos II" se encuentran ambos modelos (entrevista y cuestionario).

La tercera etapa del método de Marisa Laura Pimienta será mencionada como una propuesta para su realización en el futuro. Ver apartado "Anexo I".

CAPÍTULO CINCO: CASO DE ESTUDIO CENTRO REGIONAL MENDOZA - SAN JUAN, INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA AGROPECUARIA (INTA) -

1. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) es un organismo estatal descentralizado con autarquía operativa y financiera, dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Fue creado en 1956 y desde entonces desarrolla acciones de investigación e innovación tecnológica en las cadenas de valor, regiones y territorios para mejorar la competitividad y el desarrollo rural sustentable del país.³⁶

La institución tiene presencia en las cinco ecorregiones de la Argentina (Noroeste, Noreste, Cuyo, Pampeana y Patagonia), a través de una estructura que comprende: una sede central, 15 centros regionales, 6 centros de investigación, 53 estaciones experimentales, 16 institutos de investigación, y más de 300 Unidades de Extensión. Por su parte, dos entidades privadas creadas por la Institución en 1993, Intea S.A. y Fundación ArgenINTA, se suman para conformar el Grupo INTA.³⁷

2. Centro Regional Mendoza - San Juan

Del sitio oficial web se extrae la siguiente información³⁸:

El Centro Regional Mendoza - San Juan está ubicado en Acceso Sur y Aráoz (5507), Luján de Cuyo, Mendoza. Su director actual es José Alberto Gudiño y depende directamente de la [Dirección Nacional](#).

El área de influencia del Centro Regional comprende las provincias de Mendoza y San Juan, con una superficie total de 240.390 km². Las actividades agropecuarias y económicas están concentradas principalmente en los oasis irrigados que representan menos del 3% de la superficie total de la región.

En las zonas rurales que actúa el Centro, los principales cultivos son: vid, olivo, frutales y hortalizas para consumo en fresco e industria. También se desarrollan las actividades ganaderas de cría de bovinos y caprinos.

El Centro Regional coordina las actividades de sus distintas unidades dependientes: las Estaciones Agropecuarias Experimentales (EEA).

³⁶ ¿Qué es el INTA? Página web, sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta> el 30/07/2015

³⁷ ¿Qué es el INTA? Página web, sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta> el 30/07/2015

³⁸ Centro Regional Mendoza - San Juan. Sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/unidades/510000/sobre-510000>, el 04/08/2015

Las mismas son:

- [E.E.A. Junín](#)
- [E.E.A. La Consulta](#)
- [E.E.A. Mendoza](#)
- [E.E.A. Rama Caída](#)
- [E.E.A. San Juan](#)

Las estaciones experimentales llevan a cabo las principales actividades de investigación, extensión, desarrollo y conformación de alianzas estratégicas en sus respectivas regiones. Sus infraestructuras incluyen laboratorios y centros de estudio vinculados a las diferentes áreas temáticas que abordan los grupos de trabajo e investigación de cada unidad.

2.1. Extensión y desarrollo

El sistema de extensión del INTA apoya procesos de intercambio de información y conocimientos para el desarrollo de las capacidades de innovación de los miembros de las comunidades rurales, urbanas y periurbanas. Acompaña a los productores agropecuarios para que sean competitivos, crezcan en un marco de equidad social y produzcan preservando el medio ambiente para futuras generaciones.³⁹

Para una mejor inserción en los territorios, el sistema cuenta con más de 330 unidades de extensión localizadas en todo el país. La Coordinación Nacional de Transferencia y Extensión es la responsable de orientar las estrategias y acciones implementadas por los Centros Regionales del INTA.

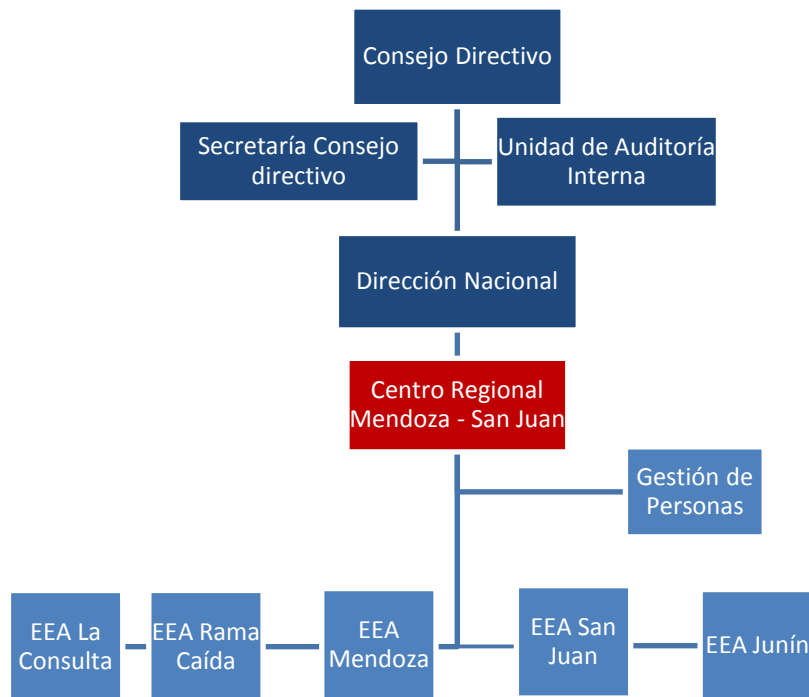
2.2. Estructura Organizacional

El Centro Regional no posee actualmente un organigrama oficial que refleje su actual estructura organizacional.

En función de la información presente en la página web y de la extraída de la entrevista se presenta en la siguiente página un organigrama de elaboración propia, que refleja la estructura general del Centro y sus superiores directos.

³⁹ Extensión y desarrollo rural. Página web, sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/extension-y-desarrollo-rural>, el 04/08/2014.

Imagen N° 3: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Gracias a la entrevista que se presentará en las próximas páginas, se pudo conocer que por ejemplo la EEA Mendoza ha diseñado su propia estructura la cual se encuentra actualmente en revisión y por eso no se la presenta en este estudio. Pero según los aportes de la licenciada, todas las EEA tienen una estructura similar, la cual incluye un director de quien dependen áreas como: secretaría técnica, administración de recursos humanos, calidad, apoyo técnico, áreas de investigación y administración general.

3. Síntesis del diagnóstico en la EEA Mendoza

3.1. Estudio Clima y Cultura Organizacional

En el siguiente apartado se muestra un resumen de los aspectos principales relacionados a la Comunicación Interna obtenidos de un Estudio de Clima y Cultura realizado en la Estación Experimental Mendoza.

Si bien el estudio se realizó en una sola de las EEA que constituyen el Centro Regional, sus resultados motivaron esta investigación a un mayor nivel de análisis.

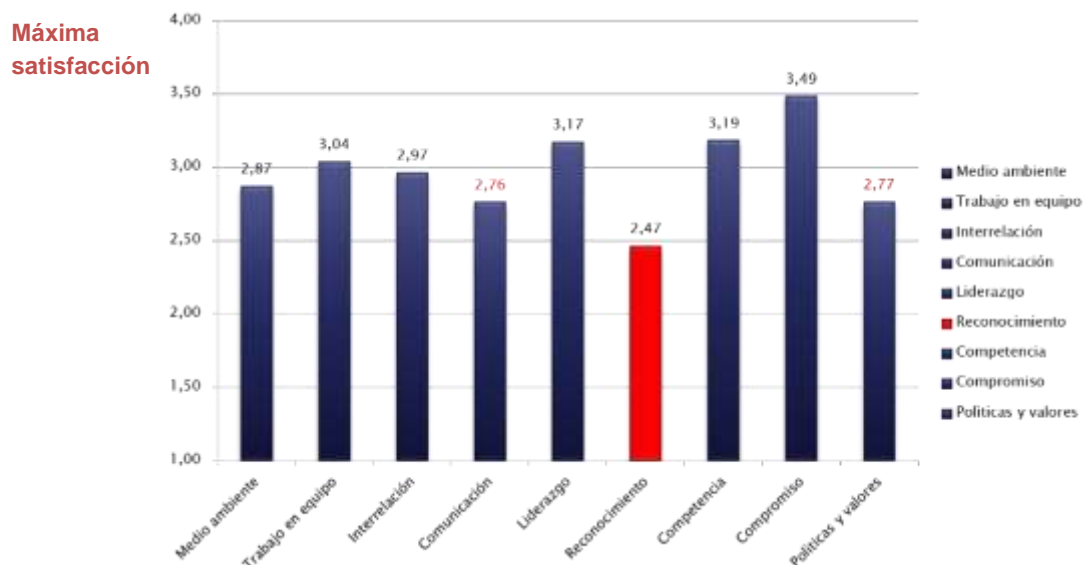
Dicho estudio fue llevado a cabo por la Lic. Stella Maris Guerrini, responsable por la Gestión del Capital Humano en la EEA Mendoza en el año 2012.

Las herramientas utilizadas fueron encuestas de clima y cultura que mide los grados de satisfacción laboral; encuestas de relevancia que mide los niveles de importancia que asignan los empleados a ciertos aspectos o variables organizacionales en cuanto a su prioridad de intervención; entrevistas al Director y a otros miembros de la organización y observación directa.

Las herramientas tuvieron un porcentaje de adhesión de respuesta óptimo (80%). Para ver mayores detalles del estudio ir a “Anexos”.

El siguiente gráfico muestra los resultados generales de las encuestas de Clima y Cultura realizados, donde se puede ver que la Comunicación es uno de los aspectos con menor puntaje. El puntaje de máxima satisfacción es 4.

Gráfico N° 1: Resultados generales de Clima y Cultura.



Fuente: Gráfico de Resultados Generales. Extraído de “Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA”

A continuación se muestran los resultados específicos obtenidos en la variable: Comunicación.

La variable fue definida como el “Modo de interactuar con pares, jefes y colaboradores; y manera en que fluye la información importante en la Institución”.

Tabla N° 1: Tabla de enunciados que comprendían “Comunicación”.

COMUNICACIÓN						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Me comunico fácil y eficientemente con mi Jefe inmediato	3,38	3,22	3,60	3,44	2,14	3,16
Me comunico fácil y eficientemente con mi Coordinador de Área.	3,38	3,22	3,10	3,00	2,79	3,10
Me comunico fácil y eficientemente con el Director de la Unidad.	2,90	2,96	2,80	2,86	2,38	2,78
Las diferentes áreas y equipos se comunican eficientemente.	2,30	2,54	2,11	2,67	2,21	2,37
Nos mantenemos actualizados sobre los avances que se logran en las diferentes áreas.	2,30	2,67	2,00	2,43	2,50	2,38
Es fácil contactarse con todos los miembros de la organización según las necesidades que van surgiendo.	2,50	2,88	2,20	2,42	2,07	2,41
Recibo información clara acerca de cómo es mi desempeño.	2,30	2,50	2,00	2,57	2,57	2,39
Puedo dar a conocer mis puntos de vista sobre lo que funciona bien y mal.	2,60	3,00	2,70	2,93	3,21	2,89
Busco estar informado de las cosas importantes que suceden en mi entorno de trabajo.	3,10	3,17	3,10	2,96	3,21	3,11
Transmito eficientemente la información al personal a mi cargo o a mis pares.	2,80	3,25	3,22	2,93	3,15	3,07
Promedio	2,76	2,94	2,68	2,82	2,63	2,76

Fuente: Tabla de enunciados que comprendían “Comunicación”. Extraído de “Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA”

Se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:

- **Fortalezas:** Se percibe comunicación eficiente con jefe inmediato, coordinador de su área y director. La mayoría considera tener interés en mantenerse informados sobre los sucesos importantes en el entorno y en transmitir eficientemente la información al personal a cargo o pares. (Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA)
- **Debilidades:** Requieren un mayor flujo de información entre diferentes equipos y áreas, especialmente acerca de necesidades que van surgiendo, avances y actualizaciones que surgen de sus trabajos. En general, expresan no tener información clara acerca del nivel de desempeño. (Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA)

Las encuestas de relevancias realizadas en el estudio muestran los aspectos elegidos por los empleados como los más importantes o principales. Se puede observar a continuación que la comunicación no fue elegida como ítem relevante.

Los Siete aspectos más relevantes para la organización⁴⁰

- Remuneración ----- 65%
- Oportunidades de carrera ----- 59%
- Reconocimiento ----- 57%
- Trabajo en equipo ----- 44%
- Ambiente físico ----- 41%
- Motivación ----- 40%
- Relaciones interpersonales ---- 36 %

El estudio muestra los resultados generales obtenidos a través de una matriz de intervención. En la matriz se distribuyen los resultados de las variables analizadas según el puntaje obtenido en las encuestas de satisfacción. Los parámetros de respuesta van del 4 al 1 siendo 4 el máximo de satisfacción y 1 el mínimo. En la próxima página se la presenta para un mayor detalle.

⁴⁰Los siete aspectos más relevantes para la organización. Encuesta de Relevancia. Extraído de “Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA”.

Matriz N°1: Matriz General de Resultados.

1							
1,5							
2							
2,25					-Remuneración		
2,5	-Políticas y valores -Organización de cambios	-Capacitación para el desempeño		- Reconocimiento	-Oportunidades de carrera		
2,75	-Objetivos- Alineación -Herramientas -Proc. de control	-Comunicación-- Conflicto-Liderazgo -Relaciones Interp.					
3	-Calidad de trabajo -Importancia del trabajo-Autonomía	-Cantidad de trabajo	-Trab. en equipo -Ambiente físico -Motivación				
3,25	-Sentido de pertenencia						
3,5							
3,75							
4							
	0%-20%	30%	40%	50%	60%	70%	80% -100%

**Aspectos
a mantener**

**Aspectos
a revisar**

**Aspectos
a intervenir**

**Intervenir
con urgencia**

Fuente: Matriz General de Resultados. Extraído de “Estudio de Clima y Cultura Organizacional 2012 INTA”

Obsérvese que la variable *comunicación* quedó clasificada como *aspectos a revisar*.

Finalmente el estudio identificó entre sus conclusiones aspectos débiles que fueron expresados como oportunidades de mejora. Destacando aquellos aspectos en los que la EEA Mendoza tiene muy poca maniobrabilidad porque dependen de políticas nacionales como la remuneración o la estandarización de las evaluaciones de desempeño. Y otras, en las cuales todos los miembros de la organización tienen responsabilidad y compromiso de mejora. En relación a este trabajo de investigación es pertinente mencionar que se identificó como aspecto de mejora la iinterrelación y mejoras comunicacionales entre las diferentes áreas de trabajo.

CAPÍTULO SEIS: ANÁLISIS DE DATOS

1. Herramienta Cualitativa

La entrevista en profundidad tuvo como objetivo ahondar sobre diferentes aspectos de la comunicación interna en el Centro Regional y recabar abundante información para triangularla con la obtenida mediante el cuestionario aplicado a directivos y mandos medios del Centro Regional.

En función del método que se ha aplicado para realizar esta investigación, la entrevista se realizó a la responsable de la Gestión de Personas en el Centro Regional, Stella Guerrini como paso previo para aplicar el cuestionario.

Stella Guerrini es Licenciada en Psicología, se desempeña como Responsable de Gestión de Personas en el Centro Regional Mendoza - San Juan, y es miembro del equipo del INTA hace más de 4 años. Además es Profesora Titular y Supervisora de Prácticas Profesionales de la disciplina Psicología Organizacional en la Universidad de Mendoza.

Los núcleos de preguntas versaron sobre la estructura de la organización, gestores de la comunicación interna, soportes que se llevan a cabo, posibles barreras, entre otros.

A continuación se expondrán algunas ideas que resaltaron durante la entrevista.

Estructura organizacional

Para poder entender el sistema de comunicación de una organización es preciso conocer antes su estructura.

El Centro Regional cuenta con cuatro estaciones experimentales agropecuarias (EEA) en Mendoza y una en San Juan "... Su actividad principal es coordinar las actividades entre las distintas estaciones...". La licenciada explicó que las estructuras de las diferentes estaciones experimentales dependientes del Centro Regional son similares entre sí. Y que actualmente el Centro Regional no posee un diagrama de la estructura organizacional porque la misma está en revisión.

Recientemente se ha desarrollado una nueva forma de trabajo, los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial llamados PRETS. "...Son nuevas estrategias laborales que requieren una nueva estructura...". Los encargados de gestionar íntegramente los PRETS son los diferentes Coordinadores. Los

cuales dependen de los Directores de cada Estación Experimental. Las modificaciones que implican los PRETS serán necesarias en todas las estaciones a nivel país, ya que “... realmente el paradigma de trabajo es distinto, los equipos van a tener que configurarse de otra forma...”.

Gestión de la Comunicación Interna y de Recursos Humanos

Con respecto a la gestión de la comunicación interna, se destacó que actualmente no se produce. Y que no hay un área encargada de ello en la institución. Esto sobrecarga el área de Recursos Humanos, que según resaltó Stella no tiene el personal suficiente para gestionar íntegramente dicho aspecto organizacional. Explicitó que las áreas de recursos humanos de las distintas estaciones tienen un rol más administrativo que relacionado a la gestión estratégica de las personas. Y que su desempeño en la organización es más periférico o de asesoramiento, ya que no gestiona recursos humanos directamente. Su función está más relacionada con el asesoramiento a directivos y la formación de líderes en las distintas áreas del Centro. En relación a ello mencionó algunos cursos que se han dictado con tal objetivo. Por ejemplo, “...programas de formación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, resolución de conflictos...”, entre otros. Su visión está orientada a flexibilizar la cultura del INTA. Explica que “...en una organización tan técnica, empezar a hablar el lenguaje de las ciencias sociales...” es importante, ya que les permite “... interpretar las situaciones cotidianas de otra forma, con más herramientas, más conocimientos, con una visión distinta...”.

Cultura Organizacional

Su conocimiento y experiencia del entorno laboral le permiten actuar como un facilitador que busca promover una cultura de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Más aun teniendo en cuenta el proceso de cambio cultural que se está llevando a cabo (flexibilizar la organización, capacitar en habilidades de gestión). Otros aspectos del mismo serán detallados a continuación.

La forma en que las personas se comunican está influenciada en gran medida por la cultura de la organización. Se ha visto que elementos constitutivos de la cultura son su misión, visión y valores. El INTA ha definido su misión y visión a nivel nacional, información que está disponible en la página web y cualquier empleado puede acceder a ella. Los valores organizacionales no han sido explicitados, pero son vivenciados implícitamente por los empleados y agregan notas distintivas a la cultura. Sin embargo, Stella resaltó que “... no forman parte del lenguaje cotidiano de la

organización...”. Con ello quiso expresar que no sirven como guías de políticas organizacionales y guías del comportamiento al no estar especificados con claridad. Agregó que no se convierten en criterios de evaluación de desempeño, o en líneas articuladas de investigación por mencionar algunos ejemplos. “... Es como si estuvieran implícitos pero no están tan claros para todos los empleados...”.

Frente a esta falta de transmisión y explicitación, los esfuerzos comunicativos tienden a ser mayores. Y se puede percibir en los aportes de la licenciada, que explica que “...sólo aquellos empleados que van y buscan esa información tienen mayor claridad, pero no es una inquietud compartida...”. Aclaró que los colaboradores de niveles jerárquicos superiores tienen más clara dicha información porque forman parte de comisiones nacionales o directivas, y que a medida que se desciende en la pirámide hay mayor desconocimiento o desinterés en conocerla.

La influencia de la cultura del INTA en la comunicación es clara. Y en relación a ello, la licenciada explicó que es en la cultura donde se encuentran las principales barreras en la comunicación. Considera que es una cultura bastante verticalista, que “...proviene de épocas en la que la información debía ser reservada solo para algunos...”. El cambio cultural sobre el cual se está trabajando desde su gestión con los cursos mencionados, también está acompañado por “...la renovación de muchos puestos directivos con gente de otras generaciones, con otras formas de pensar el trabajo...”.

Se ha mencionado que una de las funciones de la comunicación interna es promover el cambio de actitudes. Y como todo proceso de cambio requerirá tiempo y esfuerzo. Lo positivo es que la organización ha tomado conciencia sobre esta necesidad y está encaminada para acompañar estos procesos. La licenciada afirma que “... todavía la cultura del INTA es muy fuerte y muy verticalista...”. Y que aún no hay hábitos de compartir la información para que esté al alcance de todos. Aclaró que esto no se debe a un recelo de quien recibe la información. Si no, que simplemente no es experimentado como un valor o una práctica habitual. Citó por ejemplo que los referentes de las áreas participan de reuniones en las que acceden a información relevante para hacer las tareas, pero que “... después no tienen el hábito de ir a los equipos y generar reuniones para pasar esas informaciones...”.

Comunicación Formal e Informal

Continuando con el análisis cultural se indagó sobre los medios formales e informales de comunicación preferidos. El INTA utiliza ambos tipos. Aquellos que siguen la cadena de mando, e-mails, reuniones de trabajo y aquellos que no, como las charlas en pasillos, llamadas por teléfono, encuentros informales. Según Stella la elección depende mucho de los niveles jerárquicos. "... En niveles superiores tiende a usarse más los canales formales. Y en niveles jerárquicos inferiores se tiende a usar mucho más los canales informales...". Y en relación a los problemas de comunicación que enfrentan aclaró que "...la poca información que a veces se filtra se difunde informalmente...".

Por otro lado, se hizo referencia a uno de los medios formales más utilizados: el e-mail. Resaltó como ventaja que es el único medio de comunicación masivo, que llega a la mayoría de los empleados. Sin embargo, los trabajadores de campo no disponen de casillas de e-mail, ni tampoco lo hacen sus capataces o supervisores. Algo por lo cual se está luchando hace más de cuatro años, según afirmó.

Además identificó otra falencia del sistema. Y es que al ser usado como una herramienta de comunicación masiva en muchas ocasiones se satura. "...Es decir, al llegar tantos e-mails a la línea de usuarios o de profesionales, muchas veces pasan desapercibidos temas importantes...". El problema principal radica en que no se diferencian los destinatarios según la información que se envía. Existen únicamente dos grandes listas "...una dirigida a todos los usuarios y otra a los profesionales...". Los profesionales reciben doblemente la cadena de e-mails dirigida a todos los usuarios, ya que los incluye. Además "...la información llega sin distinción alguna...", "... desde el menú del comedor hasta que alguien se recibió de Doctor en alguna especialidad o que hay un seminario el jueves con determinados temas...". Se reflexionó sobre una solución posible, crear listas de destinatarios por áreas y seleccionar la información que se envíe. "...Si en la Estación Experimental existiera una lista por equipos sería bastante más fácil y la información fluiría en forma más precisa y pertinente...".

Es evidente como el abuso de esta herramienta puede ocasionar que temas importantes pasen desapercibidos o no sean considerados a tiempo.

Se conversó también sobre los medios utilizados para compartir información entre las distintas áreas. Al respecto se hizo mención de los seminarios. Se trata de espacios formales para compartir los proyectos sobre los que trabajan los diferentes sectores. La invitación se hace de forma extensiva a todo el personal y voluntaria. Se realizan el tercer jueves de cada mes en el auditorio del Centro Regional. Sin

embargo, no tienen gran concurrencia. Stella afirmó que son la única herramienta formalizada que ofrece la organización para compartir información entre las áreas, más allá de "...las iniciativas personales entre empleados o investigadores, que tienen intereses comunes en compartir la información...".

Comunicación Funcional y Motivacional

Otro de los temas abordados fue la comunicación funcional y motivacional. Respecto de la comunicación funcional se indagó si se han definido con claridad los objetivos de cada puesto de trabajo y en relación a la motivacional sobre los reconocimientos en el INTA.

Los objetivos de trabajo son definidos directamente por los superiores. No están cargados en una plataforma virtual o definidos explícitamente en manuales de puestos u otras herramientas. La licenciada explicó que la buena relación con los supervisores hace que la comunicación entre ellos y sus subordinados sea muy efectiva en cuanto a saber qué es lo que se espera que hagan. Esto lo afirma según los análisis que ella misma ha hecho en función del estudio de clima y cultura organizacional citado en esta investigación.

En relación a la comunicación motivacional, se conversó sobre los tipos de reconocimientos que se llevan a cabo en la organización. Es decir, sobre cómo se transmiten aquellos mensajes que necesita el empleado para sentir que sus esfuerzos son reconocidos y valorados. Resaltó que "... en este momento no hay un reconocimiento formal de desempeño ni incentivos...". Y agregó que "...una de las variables que presentó mayor insatisfacción en el estudio de clima fue el reconocimiento...".

Existen muchas formas de reconocer la labor de los empleados. La herramienta formal que utiliza el INTA para poder hacerlo es la evaluación de desempeño. La misma se aplica sólo a profesionales. Para el personal técnico y administrativo no es obligatorio. Según Stella, el proceso se lleva a cabo con varias fallas. Por ejemplo es una herramienta que está estandarizada para todos los puestos, pero con criterios de evaluación más específicos que generales, los mismos están "...bastante enfocados, [...] en los investigadores...".

Que los criterios de evaluación no sean generales implica que se evalúe con criterios específicos a todos los puestos abarcados por el proceso sin distinción. En esto radica el principal problema, es decir, en generalizar criterios específicos a todos los puestos en general. "...Por ejemplo el criterio

publicación de papers...” debería ser aplicado sólo a puestos de investigadores o científicos.

Otras de las fallas que identificó es que en el proceso de evaluación no se hace partícipe al empleado. “...No se consensuan los objetivos a evaluar...” ni tampoco “...se hace una devolución que vaya acompañada de un plan de acción de mejora...”.

Manifestó que desde el Centro Regional se ha intentado modificar este proceso. Pero dada las características burocráticas de la institución, un cambio en un Centro Regional, implicaría generalizar el cambio a nivel nacional. Lo que entorpece y retrasa las modificaciones deseadas. “... Si nosotros instrumentamos algún método de incentivos, por ejemplo, no lo tenemos permitido, porque eso se multiplicaría por miles de empleados...”. “...Es como tratar de mover un elefante. Son ocho mil empleados en el país...”.

Finalmente, en cuanto a otras herramientas se especificó que en las redes sociales el principal tipo de información que se vuelca es de carácter técnico, y en las carteleras sobre higiene y seguridad laboral.

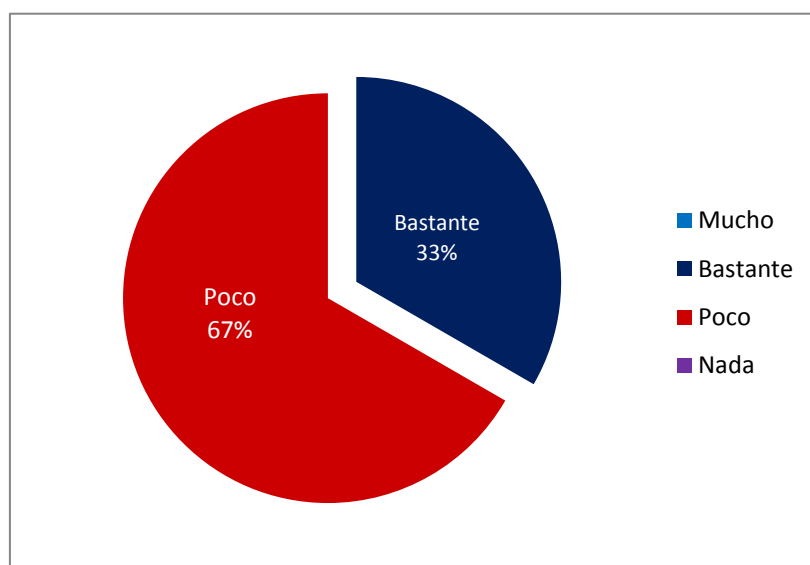
2. Herramienta Cuantitativa

Al comenzar la encuesta, la primera pregunta que debieron responder los individuos fue el puesto de trabajo que ocupan y el área o sector al que pertenecen. De este modo, resultaron como colaboradores en brindar respuestas 9 Coordinadores PRETS pertenecientes a las Estaciones Experimentales de Mendoza, Junín y Rama Caída - San Rafael; 2 Directores de Estaciones Experimentales, 1 Asistente Regional de Extensión, 2 Responsables de Áreas, 1 Investigador, 1 Jefe de Agencia, 2 Coordinadores (de Investigación y del Programa Nacional de Frutales). Derivando en una **tasa de respuesta del 95%** (18 respuestas sobre 19 encuestados).

Puede observarse que los sujetos encuestados pertenecen a cargos directivos y mandos medios, todos ellos con tareas de coordinación y dirección. El motivo de esta selección se debe a que la comunicación interna es una de las principales herramientas del management que permite que circule la información en el interior de una organización favoreciendo el liderazgo, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, la información clara y transparente. Para fomentar dichos aspectos es fundamental que aquellos que actúan como fuentes de información estén satisfechos con la comunicación y hagan un buen uso de dicha herramienta. En otras palabras, que dichos directores y mandos medios logren un efecto cascada hacia niveles inferiores gracias a la buena gestión que hagan de la comunicación interna.

Luego de mencionar el puesto de trabajo y el área al que pertenecen, los encuestados tuvieron que responder su grado de satisfacción con la Comunicación Interna en su organización. El cual resultó bastante bajo. Sólo un 33% manifestó estar bastante conforme, mientras que la gran mayoría expresó su insatisfacción. En la próxima página se presenta el gráfico correspondiente.

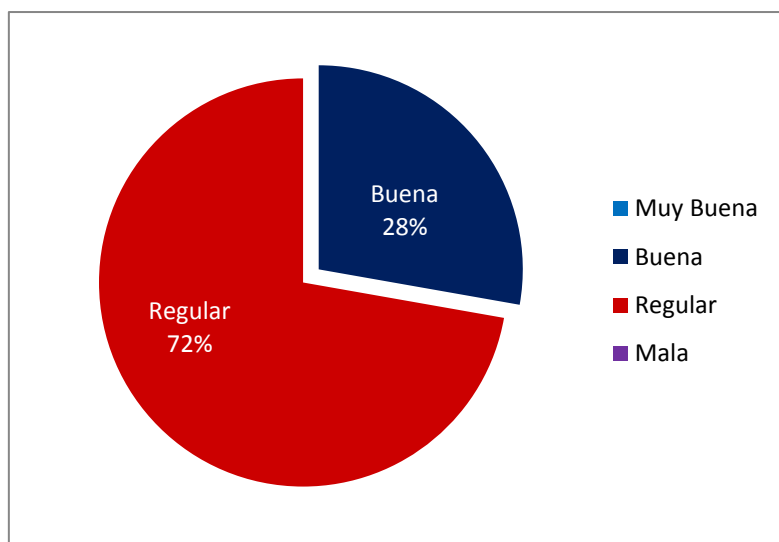
Gráfico N° 1: Satisfacción con la Comunicación Interna



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente y en relación con la pregunta anterior, se les solicitó que clasificaran cómo es la comunicación interna en su organización. En concordancia con el gráfico precedente, se observa que la mayoría la clasificó como regular (78%), mientras solo un 28% (5 encuestados) consideró que era buena.

Gráfico N° 2: Clasificación de la Comunicación Interna



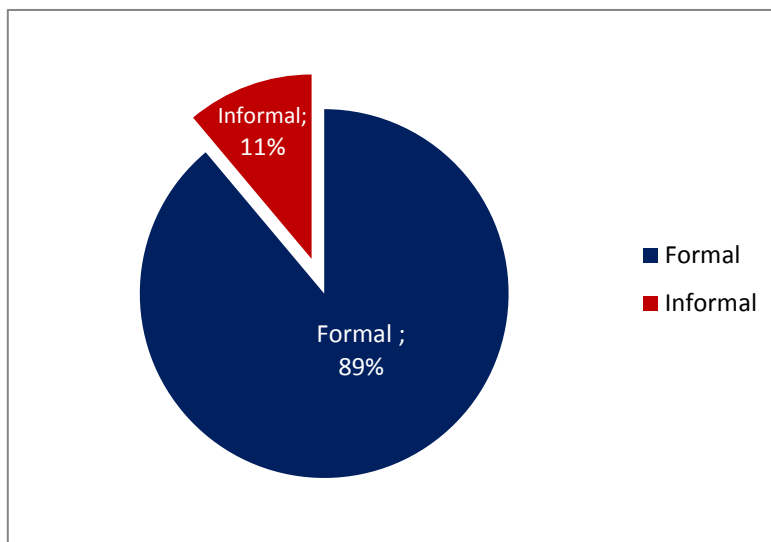
Fuente: Elaboración propia

Esta información permite actualizar la información sobre la baja satisfacción con la comunicación detectada en el estudio de clima y cultura realizados por la institución en 2012 en la Estación Experimental Mendoza y hacerla extensiva a los mandos medios y directivos del Centro Regional Mendoza - San Juan.

Las siguientes preguntas estuvieron orientadas a conocer sobre la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación, el papel y la eficacia de los distintos soportes, la comunicación a nivel interpersonal y departamental, la frecuencia en el intercambio de información que se efectúa entre los distintos sectores, si está disponible la información cuando se la demanda, las expectativas sobre la comunicación interna y las habilidades comunicativas percibidas en el conjunto de los recursos humanos.

El próximo gráfico muestra qué tipo de comunicación prefieren los encuestados a la hora de comunicar datos o información relevante.

Gráfico N° 3: Tipo de comunicación preferida para datos importantes



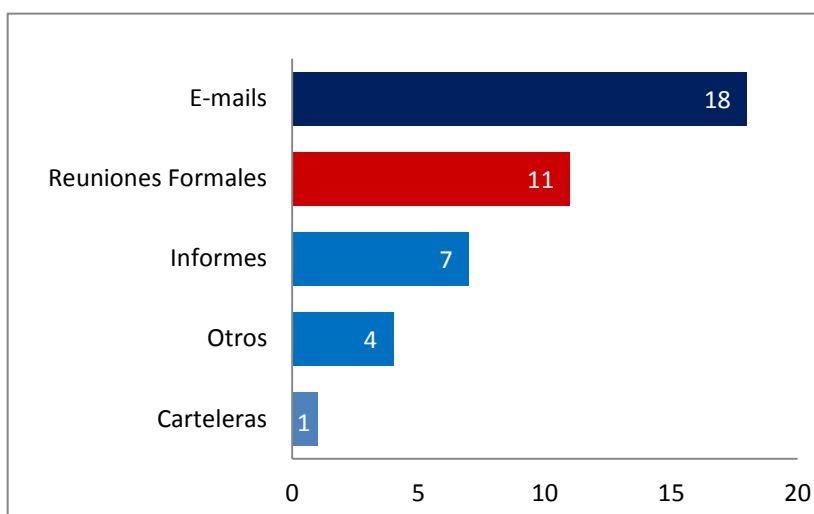
Fuente: Elaboración propia.

Fue ampliamente elegida la comunicación formal para transmitir información considerada importante. Los encuestados prefieren hacer fluir los mensajes dentro de la estructura jerárquica prevista teniendo en cuenta la cadena de mando. Esto es típico de organizaciones con una cultura verticalista fuerte.

Pese a las ventajas de practicidad que ofrece la comunicación informal, ya que se produce de forma espontánea en el intercambio de mensajes cotidianos, sólo un 11% la eligió como medio. Esta información nos indica un muy bajo porcentaje de comunicación informal en los niveles medios y altos de la estructura jerárquica, sin embargo, es pertinente tener en cuenta su manifestación como rumores o radio pasillo, lo cual será analizado en las próximas páginas.

Entrando en el terreno de las actividades de comunicación interna formal e informal, se les pidió que eligieran de una lista aquellas actividades que prefieren desarrollar tanto en lo formal como en lo informal, dando la libertad de responder en el campo “otros”.

Gráfico N° 4: Soportes preferidos en la comunicación formal

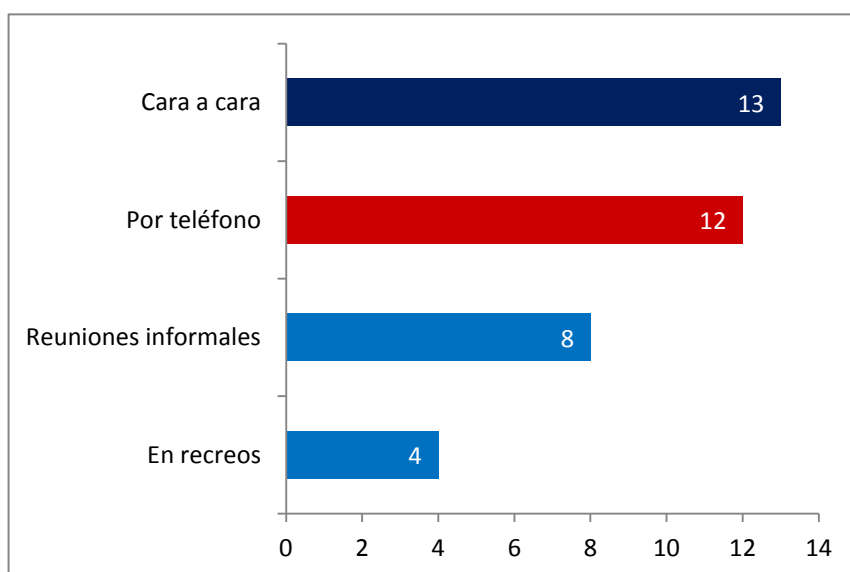


Fuente: Elaboración propia

Los soportes más elegidos para comunicarse formalmente fueron los e-mails y las reuniones de trabajo. Lo que demuestra una confianza centralizada en estas herramientas para transmitir información. Nótese que el 100% de los encuestados seleccionó emails y más de la mitad (61%) optó por las reuniones. Le siguieron en votos los informes y fueron mencionados como “otros” las llamadas y mensajes telefónicos (*sms*, *whatsapp*) siguiendo la cadena de mando y la comunicación cara a cara.

En siguiente gráfico pueden verse los soportes más elegidos para comunicarse informalmente. Ellos fueron la comunicación personal (cara a cara) y las llamadas telefónicas. En menor medida fueron elegidas las reuniones informales y los recreos para transmitir información de tipo laboral.

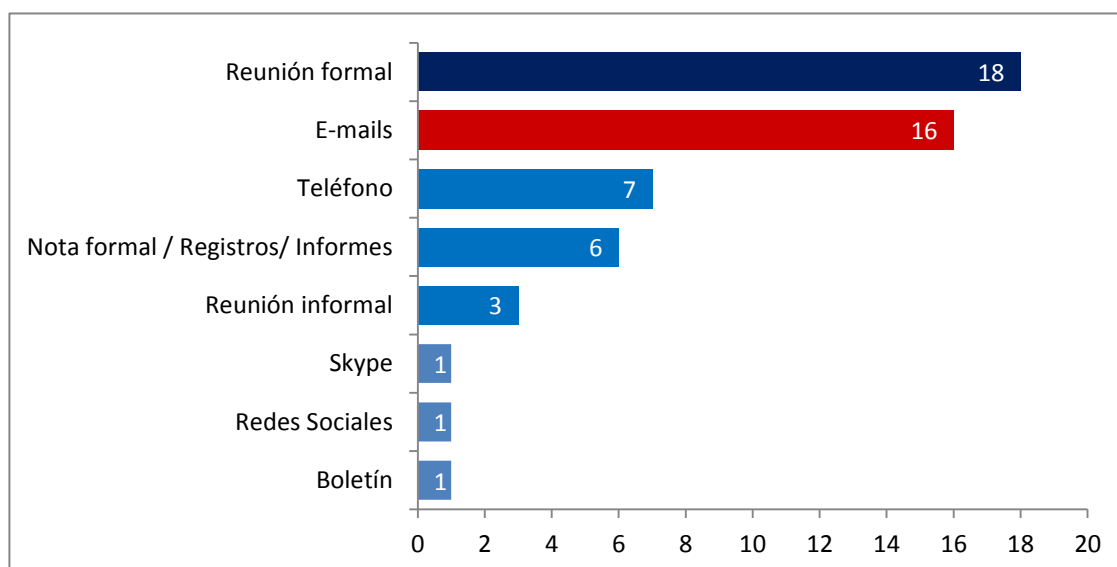
Gráfico N° 5: Soportes preferidos en la comunicación informal



Fuente: Elaboración propia

Ya en términos generales se les pidió que mencionaran de las actuales herramientas de comunicación interna aplicadas por la organización, aquellas que les resultasen más efectivas, más allá que fueran formales o informales.

Gráfico N° 6: Acciones de comunicación interna consideradas más efectivas



Fuente: Elaboración propia

Se observa que las acciones consideradas más efectivas fueron en primer lugar las reuniones de trabajo con un 100% de concordancia entre los

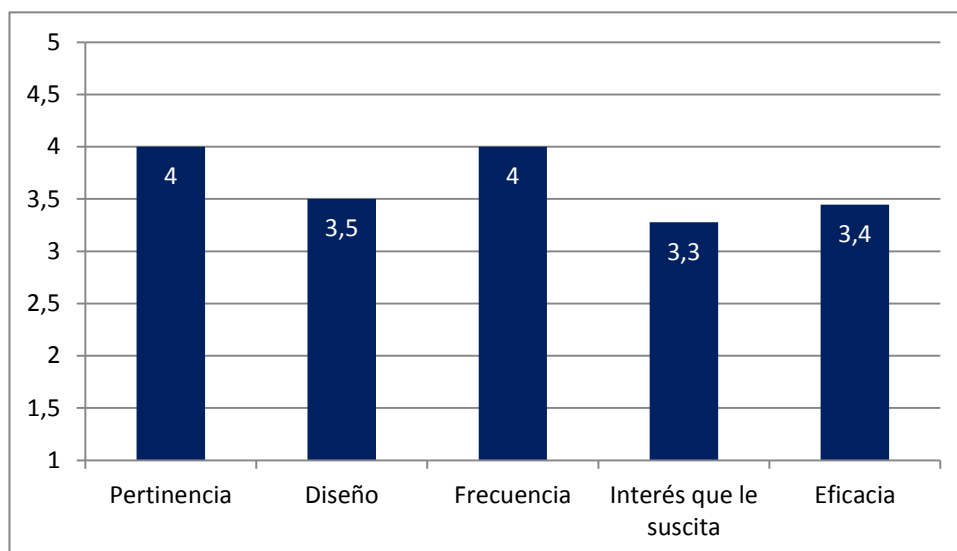
encuestados, seguido por los mails con un 90% de selección como técnica más efectiva. Esta información confirma la fuerte tendencia a optar por una comunicación formal en la organización. Le siguió en menor medida una herramienta informal (las llamadas telefónicas) y casi en igual proporción otra herramienta formal: los documentos de trabajo como registros, informes y notas.

Posteriormente se les solicitó que clasificaran cuatro soportes de comunicación según distintos criterios teniendo en cuenta una escala de valoración del 1 al 5. Representando 1 el puntaje menor y 5 el mayor. Los criterios de clasificación eran de elección forzosa. Es decir, necesariamente debieron valorar cada herramienta del 1 al 5 para cada aspecto.

Se les pidió que valoraran los emails y las reuniones formales, que resultaron ser las herramientas más usadas en la organización. Los reportes, elegidos sólo por el 40% como herramienta preferida según la información presentada anteriormente y los boletines internos, mencionados por una sola persona como técnica efectiva para comunicar.

Al valorar el email como herramienta o soporte, éste resultó con un promedio general muy bueno de 3,6 puntos. Lo encuestados lo valoraron mejor en cuanto a la pertinencia y la frecuencia con la que lo utilizan. Si bien fue un poco más baja la valoración en relación al diseño, el interés y la eficacia; los valores estuvieron por encima de la media.

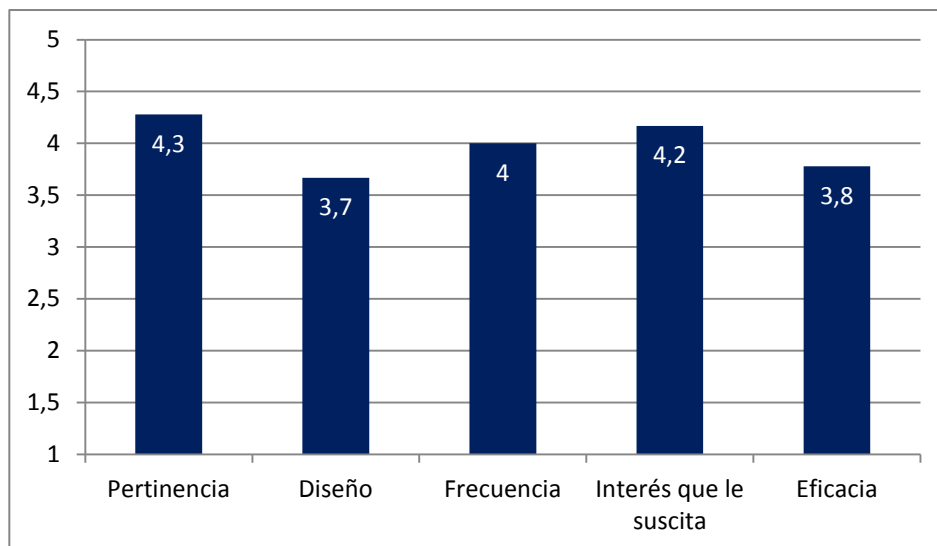
Gráfico N° 7: Valoración del Email



Fuente: Elaboración propia

Otra herramienta valorada positivamente por los encuestados fueron las reuniones de trabajo. Aún mejor que los emails con un promedio general de 4 puntos.

Gráfico N° 8: Valoración de las Reuniones de Trabajo

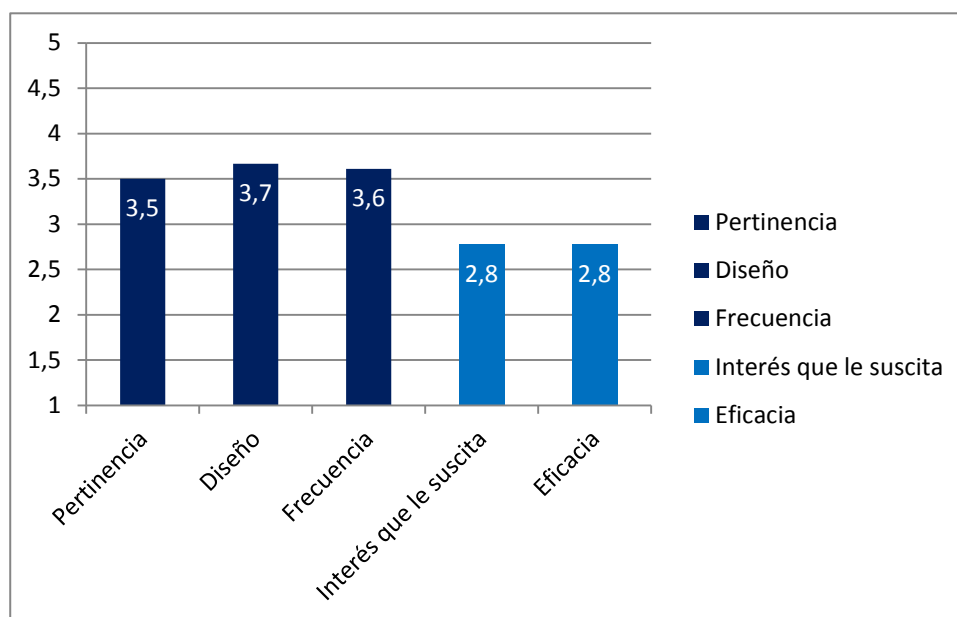


Fuente: Elaboración propia

Todos los criterios tuvieron valores iguales o superiores a 4, salvo la eficacia y el diseño de las reuniones. Que igualmente fueron altos. Ha quedado expuesto que esta es una herramienta muy utilizada y valorada positivamente por los encuestados. Por lo que se entiende que los mismos hacen un buen uso de ella. Quedará para próximas investigaciones indagar en qué medida son satisfactorias las reuniones, si consideran que permiten alcanzar los objetivos planteados y hacer un buen uso del tiempo.

El siguiente gráfico muestra la valoración que los individuos hicieron de los reportes. Obtuvieron un promedio general de 3,3 puntos. Aunque el interés que les suscita y la eficacia fueron apreciados por debajo de la media igualmente cuentan estos criterios con una valoración positiva. Quedará para futuras investigaciones indagar el porqué de este menor interés y percepción de su eficacia.

Gráfico N° 9: Valoración de Reportes

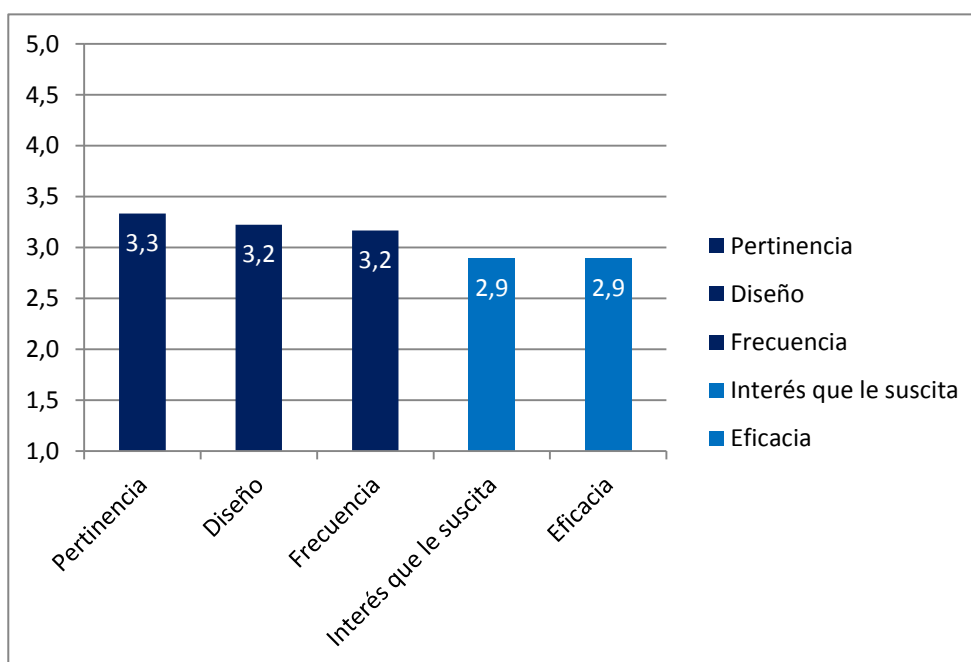


Fuente: Elaboración propia

La siguiente y última herramienta en ser valorada fue el boletín interno. Al igual que la anterior resultó con un promedio general de 3,3 puntos y valores altos en todos los criterios salvo en el interés y la eficacia.

Se ha comprobado que esta herramienta no es muy utilizada por la organización. Y pese a que es muy recomendada por la literatura despierta bajo interés en los encuestados. Sin embargo, puede proponerse un mayor uso para informar sobre noticias de interés general, reemplazando el email para transmitir este tipo de información. Adicionalmente se puede recomendar utilizar como vía de difusión del boletín: la intranet, que como se verá más adelante fue sugerido por los propios empleados hacer un uso más frecuente de esta herramienta. En la siguiente página se muestra el gráfico correspondiente.

Gráfico N° 10: Valoración de Boletín Interno

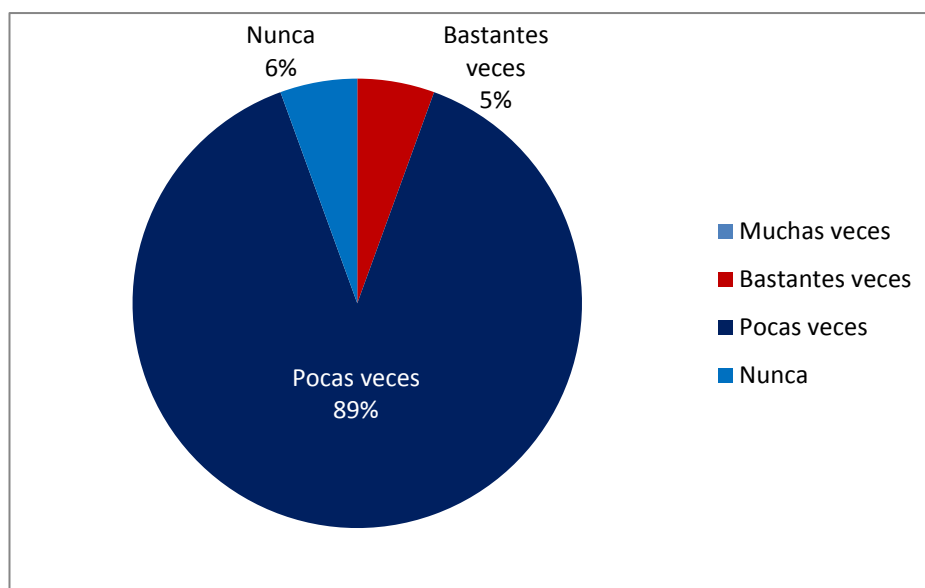


Fuente: Elaboración propia

Los próximos dos gráficos tienen que ver con transmitir los mensajes de un modo que es fácil de entender. Al respecto se planteó como situación hipotética si alguna vez transmitieron mensajes que fueron malinterpretados o si alguna vez malinterpretaron un mensaje que recibieron y si cualquiera de las dos situaciones perjudicaron el desarrollo o el resultado de una tarea.

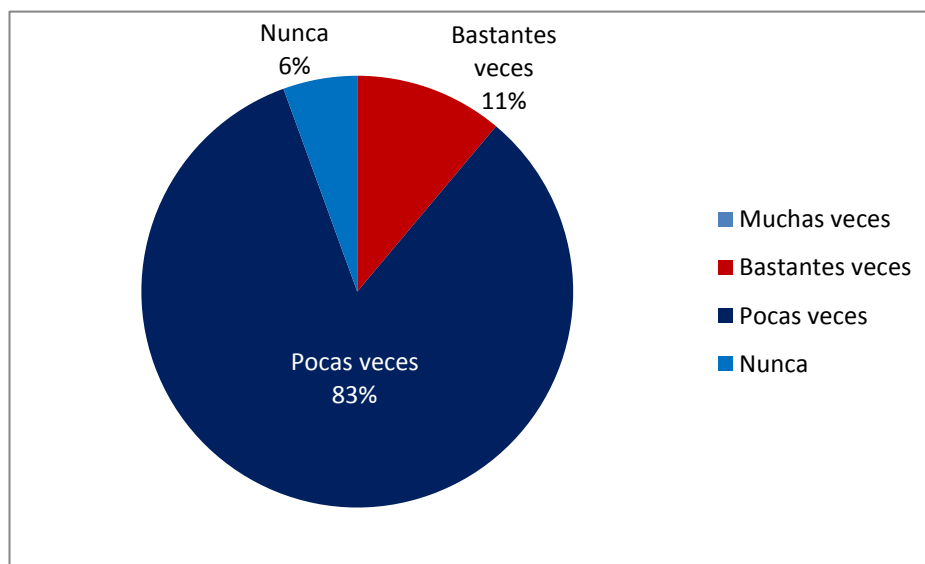
Como podrá observarse en los próximos gráficos, es una gran ventaja la claridad con la que se transmiten los mensajes. Esta facilidad de comprensión está presente tanto en los mensajes que reciben, juzgando en este caso al “otro”, como en aquellos que envían, haciendo en este sentido una autoevaluación. Ya que la mayoría de los individuos (más del 80% en ambos casos) manifestó haber vivido la situación hipotética pocas veces. Y sumado a ello de forma positiva un 6% en ambos casos manifestó nunca haber vivido dicha situación. Mientras que sólo 1 persona en ambos casos (5% y 6% respectivamente) manifestó haberla atravesado bastantes veces. Manteniendo el anonimato de los encuestados, no se justifica intervenir en este aspecto dado la baja proporción que representa.

Gráfico N° 11: Mensajes enviados que fueron malinterpretados con consecuencias negativas en desarrollo o resultado de la tarea



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12: Mensajes recibidos que fueron malinterpretados con consecuencias negativas en desarrollo o resultado de la tarea

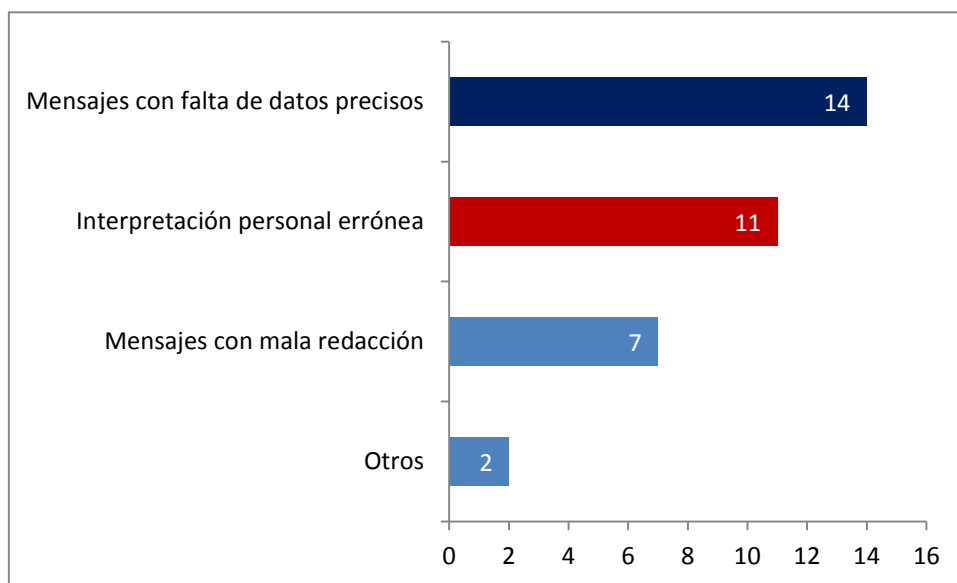


Fuente: Elaboración propia

Más allá de estos resultados favorables, se indagó sobre las posibles causas de las malas interpretaciones. Los encuestados pudieron elegir más de una opción y se les dio la libertad de completar el campo “otros”.

A continuación se muestran los resultados:

Gráfico N°13: Causas posibles de malas interpretaciones



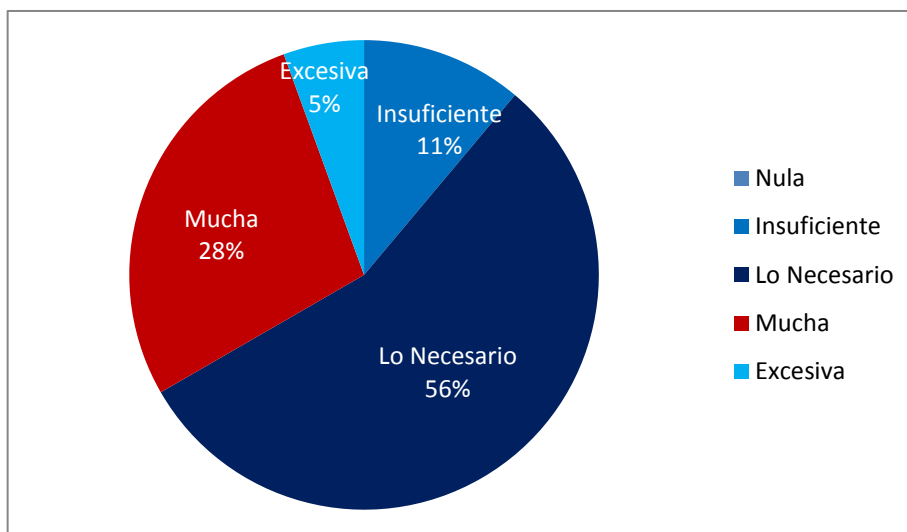
Fuente: Elaboración propia

Estos datos no son significativos debido a los resultados favorables expresados en páginas anteriores. Sin embargo, en relación al notorio verticalismo que evidencian preguntas precedentes sobre la preferencia en el tipo de comunicación y las herramientas (formal, reuniones de trabajo y emails) llama la atención que un encuestado haya manifestado en el apartado “otros”: “una cadena jerárquica estricta (o demasiado verticalismo)” como posible causa de las malas interpretaciones.

La restante causa expresada en “otros” fue: “poca predisposición de las personas a continuar consultando si no entienden algo.”

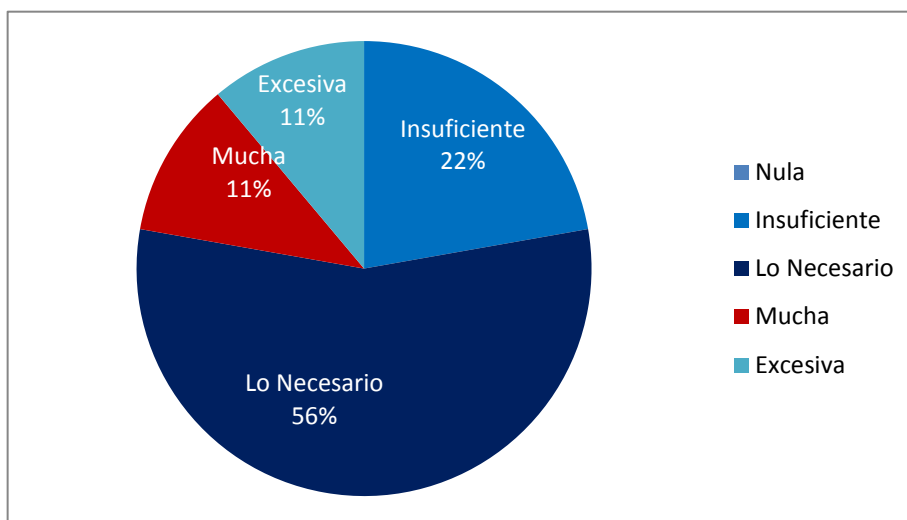
Las próximas preguntas están relacionadas con el intercambio de información con otros sectores. Los resultados obtenidos fueron positivos en su mayoría. Se les solicitó a los colaboradores que valoraran tanto la información que transmiten a otros sectores, como aquella información que reciben.

Gráfico N° 14: Valoración de la información que se transmite a otros sectores



Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15: Valoración de la información que se recibe de otros sectores



Fuente: Elaboración propia

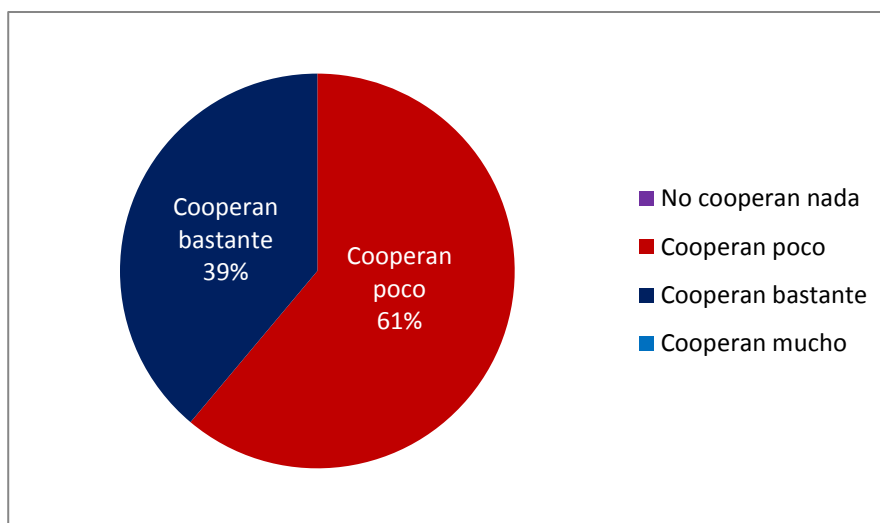
Puede observarse que, tanto en el primer como en el segundo caso, un poco más de la mitad de los encuestados manifestó que la información que reciben y envían es la necesaria. En los extremos los porcentajes son muy bajos respecto a si la información que circula es excesiva o insuficiente.

Estos resultados hablan en primera instancia de una adecuada coherencia y coordinación entre los distintos sectores para el intercambio de una apropiada cantidad de información.

Sin embargo la siguiente pregunta estuvo orientada a conocer su percepción sobre la predisposición a compartir información de los otros sectores. Y los resultados fueron contradictorios a los anteriores. Si bien demostraron satisfacción en cuanto a la cantidad de información que reciben de otros sectores, percibieron falta de cooperación entre ellos para compartirla.

Como se puede ver en el siguiente gráfico los valores fueron en su mayoría negativos en respuesta a: ¿cooperan entre sí los distintos sectores u áreas de su institución para compartir información?

Gráfico N° 16: Cooperación entre sectores para compartir información



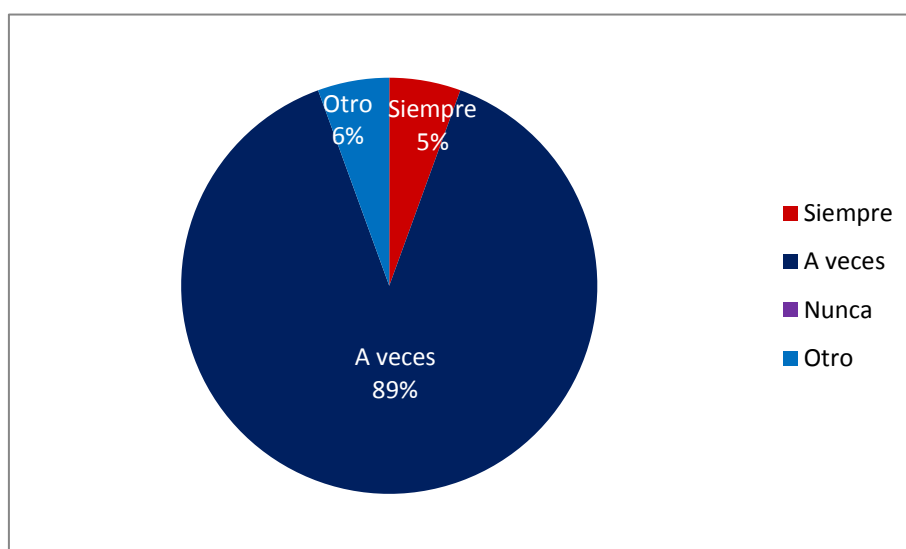
Fuente: Elaboración propia

Pude observarse que más de la mitad de los encuestados consideró que cooperan poco. En oposición 7 personas (39%) consideraron que cooperan bastante. La insatisfacción manifestada en esta pregunta sin duda habla de debilidades en la comunicación interna entre sectores, más aun teniendo en cuenta la insatisfacción que expresaron en las primeras preguntas sobre la calidad de la misma. Se confirma que en relación a la comunicación entre áreas, los encuestados no demandan mayor flujo de información entre ellos pero sí perciben falta de cooperación para compartirla. Y como se verá en el próximo gráfico es falta de cooperación se corresponde con la falta de información disponible cuando se la necesita.

El próximo gráfico brinda datos sobre la disponibilidad de la información cuando es requerida. Se puede observar que casi el 90% de la muestra expresó que no siempre está disponible la información. La encargada de Gestión de Personas aportó para la interpretación de este resultado desde la

óptica de la cultura organizacional. Explicó que el Centro Regional del INTA está pasando por un cambio cultural importante. Expone que antes no existía el valor de compartir la información, no era visto como algo necesario, los distintos sectores eran bastante individualistas en su labor. Parte del cambio que está tomando lugar implica sentir la necesidad de liberar la información a otros sectores, reemplazar el individualismo sectorial por el cooperativismo. Se puede prever según los aportes de la literatura que a medida que las personas sepan hacia dónde se dirige su cultura y asuman este tipo de valores y creencias se irá creando un ambiente de coordinación que facilitará la toma de decisiones y los diferentes procesos. En concordancia con este análisis en la respuesta “otros” un encuestado manifestó que “es necesaria la gestión personal” para conseguir la información que se necesita.

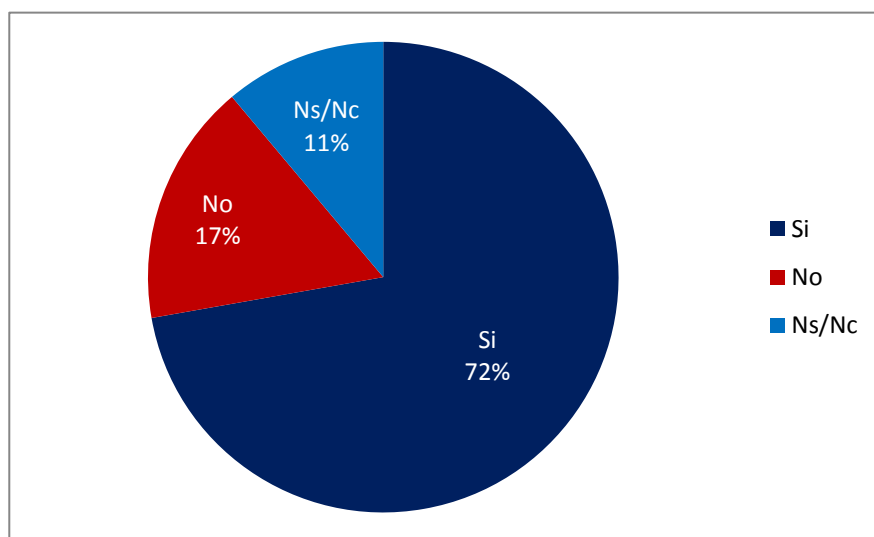
Gráfico N° 17: Disponibilidad de la información cuando se la solicita



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se les pidió a los encuestados que reflexionaran sobre la disponibilidad de recursos y/o sistemas para acceder a la información que su sector necesita. Las respuestas fueron favorables. Ya que el 72% afirmó contar con diferentes herramientas para poder acceder a la información. Sólo el 17% se manifestó en forma negativa y el 11% no expresó su opinión. En primera instancia se puede afirmar que el Centro Regional del INTA cuenta con los recursos necesarios para facilitar la comunicación en la organización.

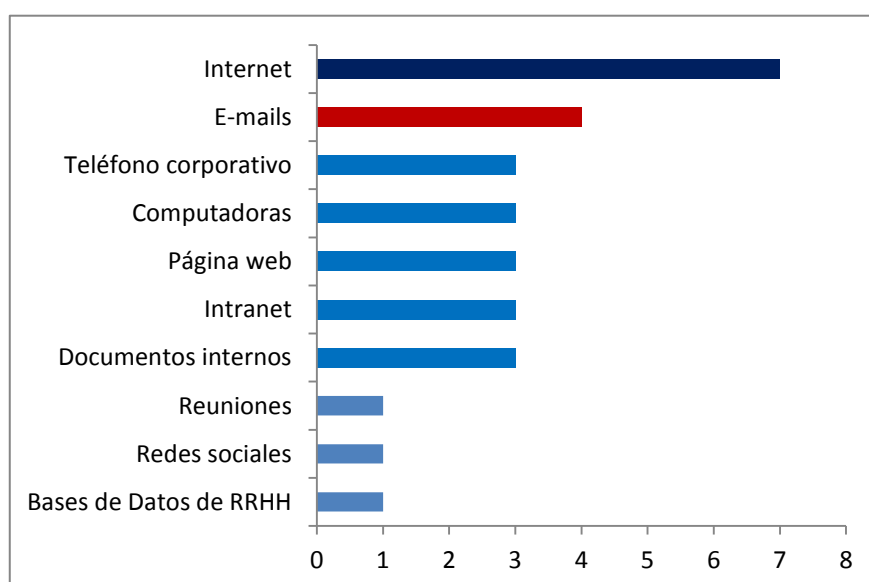
Gráfico N° 18: Disponibilidad de recursos y/o para acceder a la información



Fuente: Elaboración propia

En la próxima pregunta se les solicitó que mencionaran algunos de esos recursos y/o sistemas que les permiten acceder a la información que su sector necesita. Los encuestados pudieron mencionar en forma libre distintos recursos. A continuación se muestran las herramientas ordenadas en función de la cantidad de menciones que tuvieron.

Gráfico N° 19: Mención de recursos y/o sistemas



*Documentos internos incluye: procedimientos, protocolos, instructivos

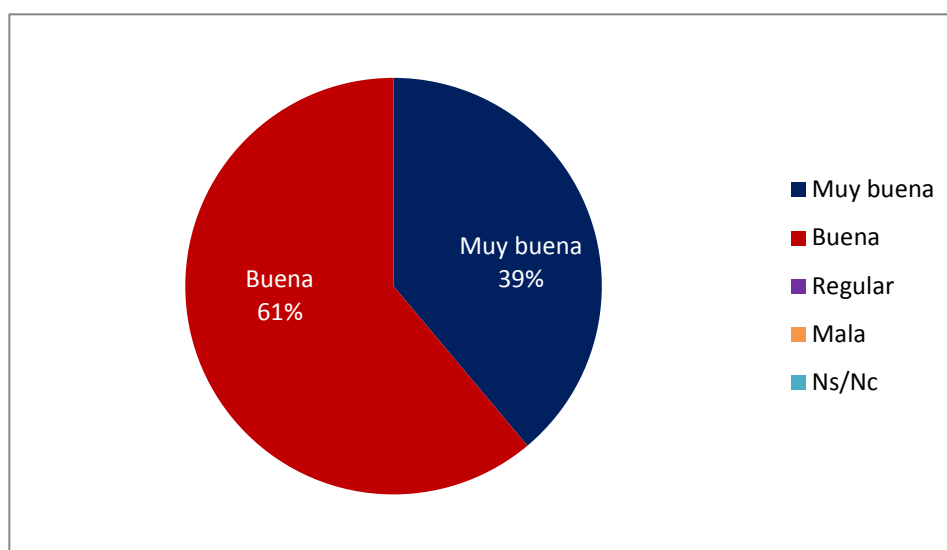
Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que el recurso más nombrado fue internet. Le siguen los e-mail una de las herramientas más valoradas por los encuestados según gráficos anteriores. Luego se mencionaron los teléfonos corporativos que son exclusivos de coordinadores y directivos según aportó la encargada de Gestión de Personas. Este detalle es importante porque según su interpretación los niveles jerárquicos superiores cuentan con más recursos que facilitan la comunicación que niveles jerárquicos inferiores. Entre otros de los sistemas mencionados se encuentran la página web del INTA, las computadoras y la intranet. Se había aclarado en la entrevista que las computadoras son exclusivas de profesionales y personal administrativo. No disponen de esta herramienta el personal de campo ni sus capataces.

Los siguientes interrogantes estuvieron orientados a evaluar la calidad de la comunicación a nivel interpersonal y las habilidades comunicativas percibidas en el conjunto de los recursos humanos.

Se les preguntó cómo describirían la relación comunicativa con sus superiores y con sus pares. Los resultados fueron positivos, en tanto que para ambas situaciones la mayoría de los encuestados manifestaron tener una buena y muy buena relación con sus pares y su superior. Puede decirse que los problemas comunicativos del Centro Regional del INTA no se vinculan con las relaciones interpersonales, ya que una buena comunicación con el otro habla de confianza y calidad en la relación interpersonal. Puede observarse que el 100% de los casos expresó tener buenas relaciones

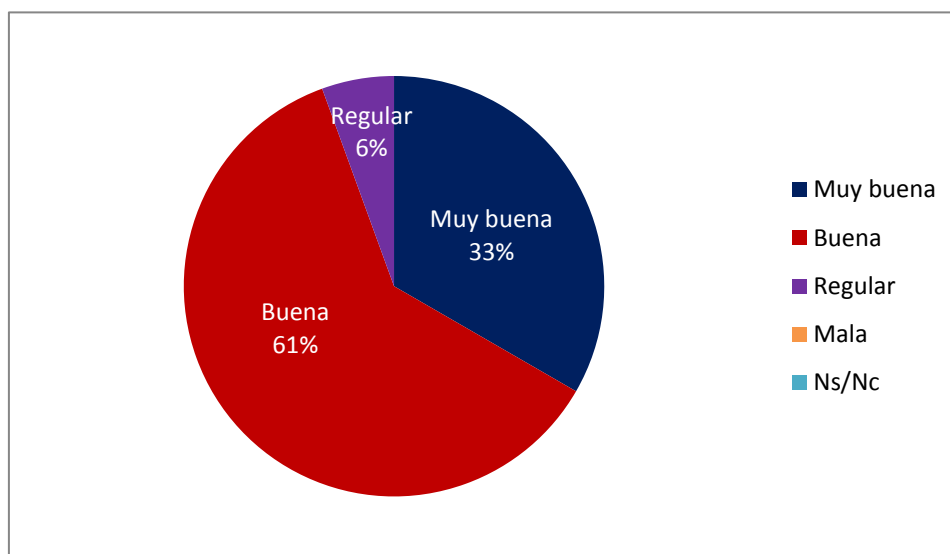
Gráfico N° 20: Relación comunicativa con el superior inmediato



Fuente: Elaboración propia

El próximo gráfico se refiere a la relación comunicativa con los pares. Como en el caso anterior los resultados fueron ampliamente positivos. Sólo una persona manifestó tener una relación comunicativa regular con sus pares. Aunque para este estudio dicho detalle no es relevante, se puede trabajar con esta persona sobre las relaciones interpersonales, siempre y cuando haga expresa su necesidad a Recursos Humanos o a su superior, ya que para el caso se reserva su identidad.

Gráfico N° 21: Relación comunicativa con los pares



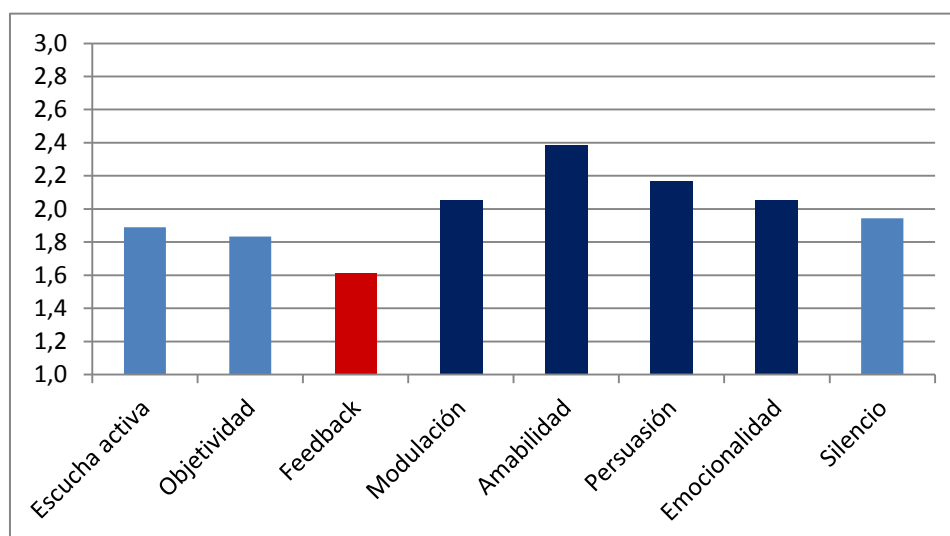
Fuente: Elaboración propia

Las siguientes preguntas estuvieron orientadas a conocer la percepción de las habilidades comunicativas de los recursos humanos en general. Se les pidió a los encuestados que valoraran diferentes habilidades en ellos mismos, en sus líderes y en el resto de los empleados.

Las habilidades comunicativas investigadas fueron detalladas anteriormente en la sección “Variable e Indicadores”.

En las próximas páginas se muestran los resultados. La escala de valoración para las habilidades fue: Bajo, Moderado y Alto. Para poder cuantificar los resultados se asignaron valores entre 1 y 3. Siendo 1 el valor asignado a “Bajo”, 2 a “Moderado” y 3 a “Alto”.

Gráfico N° 22: Valoración de habilidades comunicativas en el perfil medio del empleado



Fuente: Elaboración propia

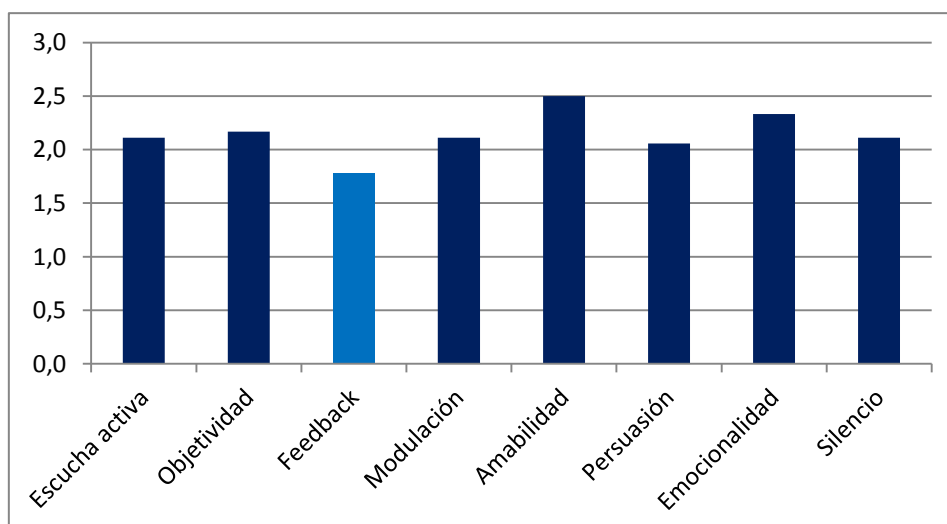
Al considerar las habilidades del perfil medio de los empleados de la organización, los directivos y coordinadores percibieron que están desarrolladas en un grado moderado. El promedio general fue de 2 puntos.

La mayoría de las habilidades alcanzaron puntajes superiores a 2 o muy cercanos (Escucha activa y Silencio 1,9, Objetividad 1,8). Esto quiere decir que se aprecian buenas habilidades comunicativas en general. El feedback fue la única habilidad valorada con un puntaje bajo (1,6). Esto corrobora lo que había sido relevado en el estudio de clima y cultura realizado en la EEA Mendoza. En esa oportunidad los empleados manifestaron no tener información clara sobre su desempeño (Ver Anexos). Dar y recibir feedback implica informar sobre el desenvolvimiento de las tareas. Si bien los resultados fueron obtenidos a nivel de una Estación Experimental, ahora se pueden observar a nivel Regional.

El siguiente gráfico muestra los resultados expresados al tener que valorar las habilidades comunicativas en el perfil medio de los líderes de la organización.

Los resultados fueron más altos en comparación con el gráfico anterior. Como podrá observarse todos los indicadores obtuvieron valores superiores a 2 puntos (equivalente a “moderado” y “alto”) salvo el Feedback. Aunque el puntaje obtenido fue de 1,8 puntos, igualmente alto, 6 personas consideraron esta habilidad como baja. Mientras que 10 como moderada y 2 como alta. El 33% de los encuestados opina que los líderes en general no han desarrollado correctamente dicha habilidad.

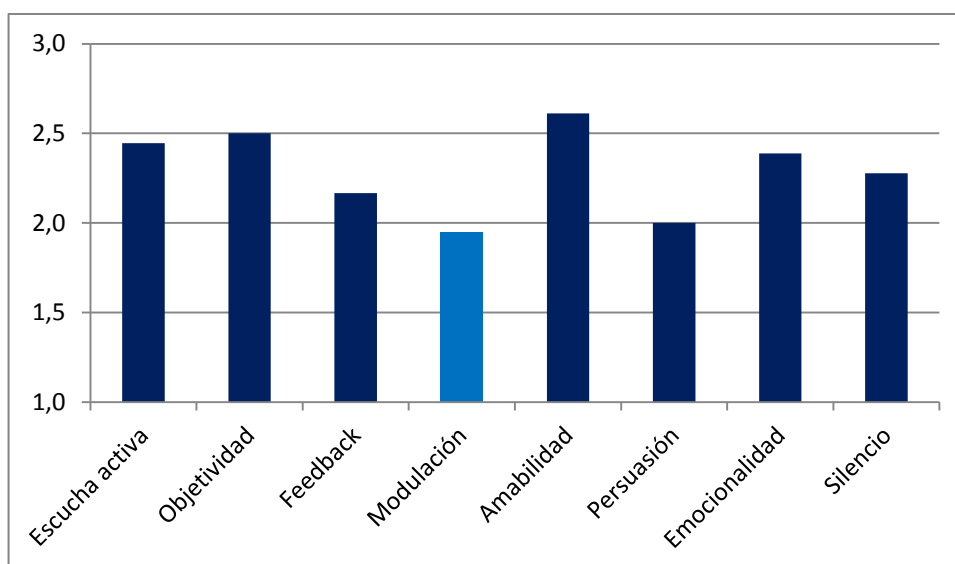
Gráfico N° 23: Valoración de habilidades comunicativas en el perfil medio de los líderes organizacionales



Fuente: Elaboración propia

Finalmente tuvieron que valorar las habilidades comunicativas en ellos mismos. Los puntajes fueron marcadamente más altos que en los gráficos anteriores. La habilidad modulación fue la más baja, sin embargo su puntaje fue igualmente elevado (1,9).

Gráfico N° 24: Valoración de las propias habilidades comunicativas



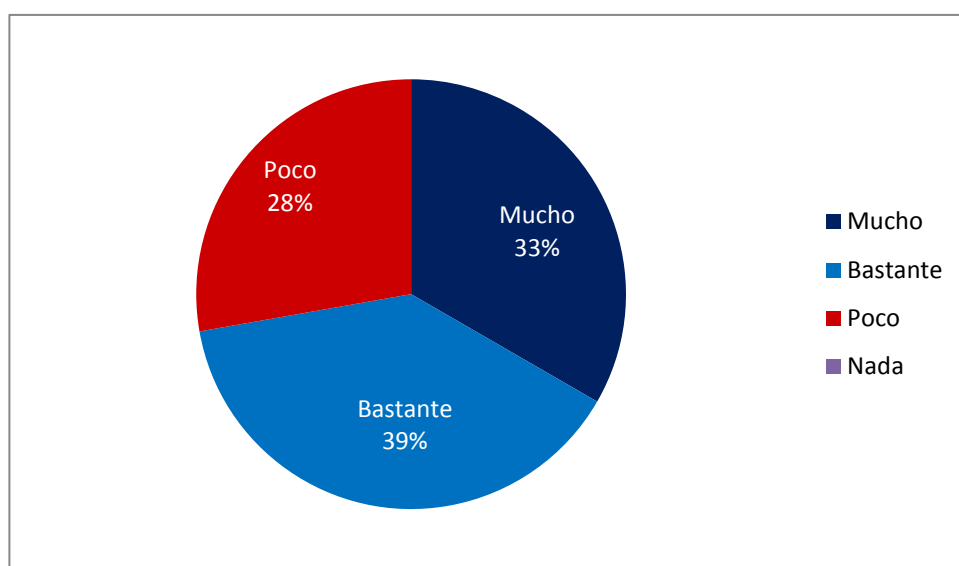
Fuente: Elaboración propia

Según aportó Stella Guerrini esto puede interpretarse a partir de una marcada tendencia en la organización a responder las autocríticas de forma más positiva que cuando se valora al “otro”. La licenciada consideró otras

encuestas de valoración que ha realizado como parte de su labor para hacer esta apreciación.

Posteriormente se les solicitó que describieran el nivel de rumor que perciben en su organización. Los resultados fueron preocupantes. Ya que el 33% expresó que hay “Mucho” rumor y sumado a ello un 39% dijo que hay “Bastante”. Mientras que sólo el 28% expresó que el nivel es “Poco”.

Gráfico N° 25: Descripción del nivel de rumor en la organización



Fuente: Elaboración propia

Como se ha mencionado el rumor es una manifestación de la comunicación informal en las organizaciones. Tipo de comunicación que no es habitual en el Centro Regional según los datos recolectados. Sin embargo este aspecto de la misma lo es. La falta de información que provoca el rumor hace que sea cada vez más fuerte y sostenido perjudicando la confianza de los trabajadores.

Quedará para futuras investigaciones averiguar las posibles causas de los rumores así como el contenido de los mismos. Al respecto la encargada de la Gestión de Personas aportó según su análisis que se puede deber a la falta de transparencia en la toma de decisiones principalmente las referidas a ascensos y promociones. Más allá de esto, dicha información es suficiente para hacer propuestas de mejoras sobre el tema. (Ver apartado “Propuestas”)

Seguidamente se les preguntó qué estrategias o herramientas incorporarían para mejorar la comunicación en la organización.

A continuación se muestran las respuestas:

Tabla N° 1: Estrategias de comunicación formal

Qué estrategias de comunicación formal incorporaría:
Acrecentaría las comunicaciones formales entre las Estaciones Experimentales.
Un comunicador en el centro regional que coordine la información circulante.
Boletín informativo.
Mayor uso de la Intranet.
Solicitud de informes de trabajos de investigación.
Reuniones formales con agenda definida.
Carteleras.

Fuente: Elaboración propia

Las propuestas hechas son muy valiosas y se corresponden con las deficiencias que experimenta la organización en la comunicación. Ya que se propuso entre otras cosas la figura de un coordinador de la comunicación, el cual no existe, según informó la Gestora de Personas en la entrevista realizada. Mayor uso de la intranet, que como se ha visto es una herramienta muy eficaz y muy poco usada por los colaboradores. Al igual que el Boletín Interno y las Carteleras. Que si bien son herramientas existentes en la organización, su poco uso hace que pasen desapercibidas y generen poco interés. Existe un Boletín interno a nivel nacional en todo el INTA.

Del mismo modo se les preguntó por las estrategias de comunicación informal que les gustaría incorporar. Los resultados fueron los siguientes.

Tabla N° 2: Estrategias de comunicación informal

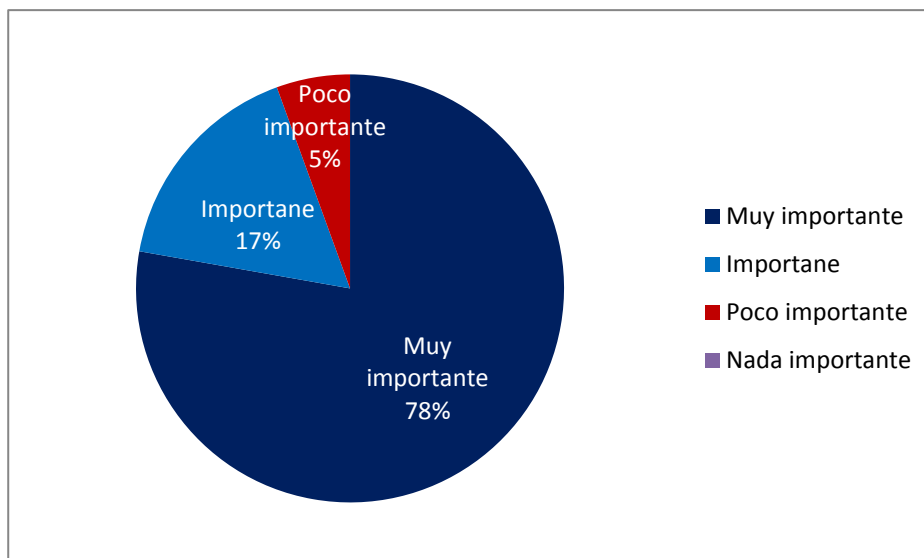
Qué estrategias de comunicación informal incorporaría:
Conversaciones informales (guiadas por un profesional en psicología social) para generar confianza y mayor compromiso con las tareas.
Más diálogo
Grupo de Wathsapp
Reuniones recreativas
Skype
Deportes en conjunto

Fuente: Elaboración propia

Al analizar estas propuestas puede vislumbrarse nuevamente la necesidad de un coordinador de la comunicación interna, esta vez planteado para guiar actividades informales con el objetivo de trabajar sobre la confianza. Que como se ha visto es afectada por el elevado nivel de rumor que manifestaron los encuestados.

Finalmente se les interrogó sobre importancia que les provoca la comunicación interna y las expectativas que tienen en relación a un plan que la gestione.

Gráfico N° 17: Importancia concedida a la comunicación interna



Fuente: Elaboración propia

Puede observarse que el 95% de la muestra expresó que es importante o muy importante para la organización. Esto deja un plano favorable para las propuestas que se puedan hacer al respecto para una mejor gestión de la misma.

Para concluir el cuestionario se les interrogó sobre las expectativas en relación a un Plan de Comunicación Interna. Y las respuestas fueron positivas. En la tabla se muestran en “negrita” las respuestas que tuvieron más de 3 y hasta 4 manifestaciones. Luego las respuestas que no se repitieron.

En la siguiente página se muestra la tabla.

Tabla N° 3: Expectativas sobre un Plan de Comunicación Interna

¿Qué expectativas tiene Usted en relación con un Plan de Comunicación Interna?
Las más altas. Lo considero muy necesario.
Que minimice los canales informales como el rumor y contribuya al buen clima laboral.
Que sea eficiente y fluido.
Dinamizar las relaciones profesionales.
Pocas - pero tengo esperanzas.
Que sea una construcción participativa.
Me gustaría que mi organización tuviera un buen plan de comunicación interna (sobre todo entre EEAs).
Que permita que la información importante llegue a los principales interesados. Que la información importante sea transmitida en forma clara y concisa.
Creo que mejoraría el rendimiento interno de cada área.

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Se comenzó este trabajo de investigación con un cuento de “El libro de los abrazos” de Eduardo Galeano, que expresa en un fragmento “quizás nosotros somos las palabras que cuentan lo que somos”. Me gustaría dirigir la conclusión de esta tesis a partir de una pequeña reflexión sobre el cuento. Y es que la comunicación tiene una función fundamentalmente creadora. Para varios filósofos lo que distingue a los hombres de los animales no es tanto su capacidad de razonar, sino más bien su capacidad de simbolizar, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus pares las conozcan y a su vez puedan expresar las suyas. La comunicación da vida a todo lo que hacemos y somos. Si fuésemos incapaces de transmitir nuestras ideas, emociones, proyectos, etc. pues no seríamos nada.

A lo largo de este trabajo se han presentado diversas técnicas, herramientas y propuestas para que la comunicación sea creadora de lazos, de intercambios, generadora de confianza entre los miembros de una organización, todo ello para lograr en definitiva, una institución más eficiente y con equipos más motivados e involucrados con la razón de ser de la misma.

El trabajo tuvo como objetivos responder una serie de cuestionamientos relacionados con la comunicación interna del Centro Regional Mendoza - San Juan del INTA y para lograrlo se hizo un análisis de las distintas teorías y conceptos expuestos por referentes de las disciplinas de Recursos Humanos y Comunicación Organizacional para dar un soporte teórico a la investigación de campo realizada.

De cuya recopilación bibliográfica se puede apreciar que:

Existen dos grandes relaciones entre Recursos Humanos, Comunicación y Organización.

La primera es que las organizaciones nacen como grupo de personas para satisfacer sus objetivos uniendo esfuerzos ya que una persona sola no podría conseguirlos. Pero al mismo tiempo se crean y mantienen cuando el beneficio y la consecución de objetivos sean mutuos. Es decir, existirán mientras que las personas que la forman puedan satisfacer sus intereses diversos como un buen salario, formación, desarrollo profesional, etc.

La segunda gran relación entre los conceptos tiene que ver con que las organizaciones solo existirán cuando haya personas capaces de comunicarse. Gracias a la comunicación es posible la planificación, dirección, ejecución y control de los diferentes procedimientos administrativos que permiten el funcionamiento de la organización.

Los estilos comunicativos varían de acuerdo a la estructura organizacional que se presente. El Centro Regional Mendoza - San Juan se caracteriza por tener una estructura burocrática que se ha consolidado en base a la profesionalización de sus miembros, muy técnica, con procesos claramente definidos y de gran tamaño. Donde se enfatizan casi exclusivamente procesos formales de comunicación, como se pudo comprobar. Se reflexionará en los siguientes párrafos sobre la influencia de la cultura que la caracteriza en su modo de comunicar.

El fenómeno de la comunicación organizacional se compone de diferentes elementos. Desde mi punto de vista los públicos son el elemento principal del fenómeno comunicativo porque de su conocimiento depende el éxito de los distintos programas que se quieran implementar y las herramientas que se deseen usar. Si no se conoce con quien se comunica, entonces no es posible que el fenómeno tenga éxito. El tipo de público que interesó a esta tesis fue una porción del público interno del Centro Regional. Es decir, sus colaboradores.

Considero que para conocer al público interno es necesario ejecutar funciones compartidas entre recursos humanos y comunicación. Como pueden ser brindar información sobre la performance productiva de cada uno, sobre la institución, información sobre su impacto en el medio socio ambiental en el que actúa, entre otros. Trabajar estos aspectos tendrá como consecuencia inevitable empleados comprometidos con la organización, afianzamiento de la cultura y mejoramiento del clima laboral.

La comunicación como toda actividad humana corre el riesgo de deteriorarse si no se la gestiona a través de un sistema permanente de evaluación y mejoramiento. En este trabajo se llevó a cabo una auditoría de comunicación interna para detectar las disfunciones en los aspectos comunicativos del Centro Regional, tal como se propuso en su objetivo general de investigación.

La elección del método de auditoría para llevar a cabo esta investigación se debió a considerarlo como un modelo simple pero conciso. Pertenece a Marisa Laura Pimienta, Dra. en Ciencias de la Información, egresada de nuestra casa de estudios.

El método fue aplicado en dos etapas de las tres propuestas por la profesional. La primera de ellas referida a entrevistas en profundidad y la segunda a través de la aplicación de un cuestionario a mandos medios y

directivos. La tercera etapa del método se ha expuesto como propuesta en el apartado “Anexos”.

Su implementación permitió describir aspectos relevantes y veraces sobre la comunicación interna e identificar las principales deficiencias que la afectan. De este análisis de campo realizado y a la luz de la bibliografía explico mis conclusiones sobre las hipótesis que sirvieron de guías para el trabajo y que a continuación expongo:

H₁: El Centro Regional Mendoza - San Juan del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) carece de herramientas comunicativas suficientes para facilitar la comunicación interna.

H₂: El personal de la institución posee las competencias comunicacionales necesarias para una buena comunicación interpersonal.

Con la información recolectada refuto la primera hipótesis. El Centro Regional si bien presenta un alto grado de insatisfacción con la comunicación interna, los resultados indican que el problema no está en la disponibilidad de herramientas comunicativas. Se pudo comprobar una variedad adecuada de herramientas a disposición de los empleados. Las preferidas por los mismos para comunicarse fueron los e-mails, reuniones de trabajo y llamadas telefónicas. Las cuales además presentaron un alto grado de satisfacción en cuanto a su pertinencia, diseño, frecuencia, eficacia e interés que les suscita. Otras como los reportes, informes y boletines internos se utilizan en la organización pero en menor grado y presentaron cierta insatisfacción en cuanto a su eficacia e interés. Sin embargo ellos no sienten que los problemas comunicativos se deban a la disponibilidad de herramientas. De hecho, todas fueron muy bien valoradas en relación a los criterios mencionados. Y además se encuentran satisfechos con la disponibilidad de recursos para acceder a la información.

En relación a la segunda hipótesis, que hace referencia a que el personal posee las competencias comunicativas necesarias para facilitar la comunicación interna, ratifico esta idea. El grupo de colaboradores presenta como fortaleza diversas habilidades para comunicarse y esto se corrobora a través de las evaluaciones que han hecho de ellos mismos, de sus subordinados y superiores sobre el grado de desarrollo de las habilidades. Los empleados identificaron en ellos como en los demás destrezas comunicativas como saber escuchar, ser objetivos al emitir una opinión, modular correctamente, ser amables en el intercambio de ideas, saber persuadir, manejar las emociones en los intercambios y saber cuándo guardar silencio. Además presentaron como gran fortaleza la capacidad de emitir mensajes con claridad y resaltaron esta condición en el resto de los colaboradores al percibir muy bajos niveles de malas interpretaciones en la transmisión de mensajes.

La habilidad para realizar feedback fue la única criticada en el estudio de campo. Se pudo corroborar que el Centro Regional tiene dificultad para entregar devoluciones sobre el desempeño laboral como consecuencia de la mala apreciación que hicieron los encuestados de esta habilidad en ellos mismo, en sus líderes y en el empleado promedio de la organización. Cabe destacar que dicha debilidad ya había sido detectada a través del estudio de clima y cultura que motivó esta investigación en una de sus estaciones experimentales. Por lo que a partir de estos datos se hace extensiva esta conclusión a las distintas estaciones experimentales que componen el Centro Regional Mendoza - San Juan.

Otro dato que permite corroborar la hipótesis es la satisfacción que experimentan los colaboradores sobre la comunicación interpersonal con sus superiores y pares. Una buena comunicación con el otro indica confianza y calidad en la relación interpersonal. Puede decirse que las habilidades comunicativas son una fortaleza en el Centro Regional.

Los datos obtenidos admiten hacer otras apreciaciones sobre los problemas comunicativos. Los mismos no se deben a falta de herramientas ni a debilidades para comunicarse en el grupo humano. Es decir, los problemas no se deben a la tecnología disponible ni a la capacidad de las personas para comunicarse. Lo que permite sentar las bases para una nueva investigación en relación a la siguiente hipótesis: la cultura del Centro Regional influye en la insatisfacción con la comunicación interna.

Se comprobó que los colaboradores perciben falta de cooperación entre los sectores para compartir información y dificultad para contar con la información cuando se la necesita. Como se ha concluido no se debe a falta de recursos ni a debilidades personales. Entonces la cultura aparece como una variable de análisis. A partir de la investigación realizada se percibe que la cultura verticalista del Centro Regional no valoriza el hecho de compartir información con otros sectores. La falta de integración entre sectores, el individualismo y los rumores son síntomas de una cultura comunicativa débil. La Lic. Stella Guerrini, Responsable de la Gestión de las Personas, afirmó estas características en el quehacer diario de la organización.

Por otro lado la falta de explicitación de valores organizacionales apoya esta conjetura. Valores claramente definidos y divulgados como podrían ser compartir información y ser transparentes en la toma de decisiones ayudarían a tener una organización más flexible donde la información fluya rápidamente y en todas las direcciones.

Otro dato que se suma para sustentar esta nueva hipótesis es elevado nivel de rumores percibido por los encuestados. Lo que indica falta de información clara y desconocimiento sobre las decisiones que se toman en el Centro Regional.

Vale destacar que la encargada de la Gestión de personas ya había percibido la necesidad de un cambio que promueva una cultura más comunicativa y flexible. Es por ello que desde su rol ha impartido cursos de capacitación sobre trabajo en equipo, resolución de conflictos, relaciones interpersonales, entre otros. Asimismo las nuevas formas de trabajo que se han adoptado en el Centro Regional (PRETs) llevarán definitivamente a cambios en las estructuras comunicativas y sin duda incrementará el número de intercambios entre las áreas ya que se trata de equipos interdisciplinarios. Radica aquí un gran desafío para la institución. Lograr equipos interdisciplinarios bien comunicados entre sí y activos agentes del cambio organizacional.

Además de la labor encarada por la Licenciada, el grupo humano del Centro Regional presenta algunas fortalezas que le permitirán transitar por este camino de cambio más fácilmente. Se destaca la calidad de las relaciones interpersonales, el interés en mantenerse informados sobre los sucesos en las distintas estaciones experimentales y el hecho de considerar la comunicación como un tema de gran importancia sobre el que tienen muchas expectativas de mejora. Si el Centro Regional es capaz de responder a las expectativas de los sus empleados en relación a la comunicación, recíprocamente ellos manifestarán mayor interés en todas las comunicaciones que del Centro provengan.

Finalmente en relación a los objetivos que guiaron el desarrollo de esta investigación puedo decir que se han cumplido íntegramente. Ya que el primer objetivo general de investigación referido detectar las falencias en la comunicación interna del Centro Regional Mendoza – San Juan se llevó a cabo por medio del diagnóstico situacional efectuado. Y en relación al segundo objetivo general, se realizaron propuestas sobre técnicas y herramientas para mejorar las deficiencias comunicacionales detectadas en el apartado “Anexos”

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

Aquino, C. P. (1992). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.

Attie, W. (2012). *Auditoria Interna*. São Paulo, Brasil: Atlas S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá, Colombia: 12^a Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana.

Fernández Collado, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. España: Interamericana Editores.

Galeano, Eduardo. (2015). *El libro de los abrazos*. Buenos Aires, Argentina: 2^{da} Ed. Siglo Veintiuno.

Goldhaber, G. M. (1994). *Comunicación Organizacional*. D.F., México: Diana, S.A.

Lammertyn, Avilia. (1997). *Relaciones Públicas. Comunicación Institucional*. Buenos Aires, Argentina: Ed. El Ateneo.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. D.F., México: 2^{da} Ed. Mc. Graw-Hill Interamericana.

Mintzberg, Henry. (1979). *Diseño de las Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: 2^{da} Ed. El Ateneo.

Pimienta, M. L. (2010). *La auditoría de la comunicación interna*. Mendoza, Argentina: Ed. Interna. Universidad Juan Agustín Maza.

Pithod, A.F. (1993). *Comportamiento Organizacional*. D.F., México: Fundación Universidad a Distancia Hernandarias.

Puchol, Luis. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Robbins, Stephen. (2004). *Comportamiento organizacional*. D.F., México: Ed. Pearson.

Suárez, Adriana Amado y Zuñeda, Carlos Castro. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires, Argentina: Temas Grupos S.R.L.

Ureña A., Ferrari A., Blanco D. y Valdecasa E. (2011). *Redes Sociales en Internet*. Madrid, España.

Villafañe, Justo. (1993). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España: Ediciones Pirámides, S.A.

DOCUMENTOS ON LINE

Diccionario de la lengua española (DRAE). Ed. 22 (2001). Consultado desde <http://lema.rae.es/drae/?val=sinergia>, el 25/08/2014.

Guzman Paz, Vanessa Comunicación organizacional. Documento online, Red Tercer Milenio S.C. (2012). Consultado desde http://www.aliatuniversidades.com.mx/bibliotecasdigitales/pdf/Derecho_y_ciencias_sociales/Comunicacion_organizacional.pdf, el 13/09/2014.

Castaño Duque, Germán Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Documento online, Universidad Nacional de Colombia (2012). Consultado desde http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.10/610Partes_continuacion4.htm, el 15/09/2014.

Carlos Ruiz. Mintzberg y su contribución a la teoría de las organizaciones. Artículo online, Ipade Business School, (2012). Consultado desde <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-peliculas-aprendizaje-dos.aspx>, el 15/09/2014.

Saralegui, Raquel. Trabajar inmerso en el radiopasillo. Versión online Diario La Nación (2012.). Consultado desde <http://www.lanacion.com.ar/1440745-trabajar-inmerso-en-el-radiopasillo>, el 11/10/2014.

Justo Villafañe. Indicadores Cualitativos de la Comunicación Interna. Consultado desde http://www.villafane.com/files/Indicadores_comunicacion_interna.pdf, el 10/06/2015.

Aite Consultora. Reuniones de trabajo. Post online. Consultado desde <http://www.aiteco.com/reuniones-de-trabajo/>, el 19/07/2015.

Vallejos, Jaime Marco. 3 Consejos a la Steve Jobs para tener reuniones de trabajo productivas. Nota online. Consultado desde <https://goo.gl/5SAeJA>, el 28/07/2015.

Tenaris University. Manual de Comunicación, Código MIBC-C101-GBS. Consultado desde [intranet](#) el 23/04/2015.

Wikipedia la Enciclopedia Libre. Videoconferencia. Consultado desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Videoconferencia>, el 02/07/2015.

Rosas, Jesús Enrique. Aprende sobre el lenguaje corporal. E-Book. La primera Academia online de Comunicación no verbal. Consultado desde <http://lenguajecorporal.org/lenguaje-corporal-en-40-dias/>, el 02/07/2015.

Wikipedia la Enciclopedia Libre. Webcast. Consultado desde <https://es.wikipedia.org/wiki/Webcast> , el 06/07/2015.

Tenaris University. Communication Fundamentals, E-learning course. Consultado desde [intranet](#) el 27/05/2015.

Yanina Zylberdyk. Herramientas de Comunicación Interna en la empresa. Nota online. Consultado desde <http://www.gestiopolis.com/herramientas-comunicacion-interna-empresa/> , el 20/08/2015.

Siccardi, Eugenio. Cómo escribir un mail. Documento online. Consultado desde <http://www.ehu.eus/euskalosasuna/mail.pdf>, el 07/07/2015.

Fernández Aguirán, Juan. Todas las empresas deberían tener su propio blog. Documento Online. Consultado desde <http://socialmediaempresario.com/todas-las-empresas-deberian-tener-su-propio-blog/>, el 10/07/2015.

Crear un Blog en internet. Instructivo. Consultado desde http://www.gcfaprendelibre.org/tecnologia/curso/crear_un_blog_en_internet/crear_un_blog_con_blogger/1.do , el 21/07/2015.

Mejorar las comunicaciones de mi empresa mediante mensajería instantánea. Documento online. Consultado desde <http://loogic.com/mejorar-las-comunicaciones-de-mi-empresa-mediante-mensajeria-instantanea/> , el 22/07/2015.

Eduardo Martínez Fustero. Qué es una Newsletter y cómo hacer una para Promocionar tu Empresa. Blog. Consultado desde <http://comunidad.iebschool.com/iebs/general/que-es-una-newsletter-y-como-hacer-una/>, el 23/07/2015.

Red Social. Documento online. Consultado desde https://es.wikipedia.org/wiki/Red_social , el 06/08/2015.

Francisco Javier Sanz. Cómo obtener beneficios con una página de Facebook para empresas. Revista online EPyme. Consultado desde <http://epymeonline.com/beneficios-pagina-facebook-para-empresas/>, el 06/08/2015.

Conceptos básicos de Facebook. Sitio web oficial Facebook para empresas. Consultado desde <https://www.facebook.com/business/overview>, el 06/08/2015.

¿Qué es Twitter? Sitio web oficial Aprende de Twitter. Consultado desde <https://business.twitter.com/es/basics/learn-twitter> , el 06/08/2015.

El equipo de InboundCycle y Alex López. LinkedIn para empresas, Recursos y Consejos para para una estrategia online eficaz. E-Book. Consultado desde <http://goo.gl/PtBdV3> el 14/08/2015.

Todo sobre carteleras corporativas. Página web. Empresa de servicios y productos para carteleras. Consultado desde <http://cartelerascorporativas.com/todo-sobre-carteleras-corporativas/> , el 19/08/2015.

SurveyMonkey. Encuesta de los empleados. Sitio web oficial SurveyMonkey. Consultado desde <https://es.surveymonkey.com/mp/employee-surveys/> el 20/08/2015.

¿Qué es el INTA? Página web, sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/sobre-el-inta/que-es-el-inta> el 30/07/2015

Centro Regional Mendoza - San Juan. Sitio oficial. Consultado desde <http://inta.gob.ar/unidades/510000/sobre-510000> , el 04/08/2015

REVISTAS

Los medios de comunicación como instrumentos de desarrollo, Esteinou Madrid, Javier, Revista interna Nuestra Gente, Grupo Arcor, Año 3, N 11, Mayo 2014.

Guazzoti, Gilio. La estrecha relación entre Comunicación Interna y Recursos Humanos. Revista electrónica: Imagen y Comunicación (2011). Consultado desde <http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf> el 24/09/2014.

Suárez, Olga y otros. La comunicación informal en la organización, otra mirada desde la intersubjetividad. Revista electrónica Razón y Palabra (2001). Consultado desde http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n23/23_osuarez.html#oyc, el 25/08/2014.

Barron, Brenda. ¿Cómo escribir un informe para el jefe? Revista Electrónica EHow. Consultado desde http://www.ehowenespanol.com/escribir-informe-jefe-como_439338/, el 07/07/2015.

ANEXO I: Propuestas

En este apartado se presentan las propuestas de mejora a partir del estudio realizado. Las cuales se adaptan a las necesidades y debilidades detectadas en el Centro Regional Mendoza – San Juan en el segundo semestre del año 2015.

Mejorar el feedback

Las devoluciones sobre el desempeño son fundamentales en el Centro Regional. Más allá de que no sea viable por el momento aplicar un sistema de evaluaciones de desempeño integrado y justo, se puede **trabajar sobre la habilidad de dar y recibir feedback**. Poder comunicar eficazmente qué espera cada jefe, coordinador o director de sus colaboradores y equipos de trabajo, tiene enormes beneficios en la productividad. Ya que todo empleado podrá mejorar sus experiencias, aprender y progresar. Lo que aumentará su motivación en el trabajo a medida que siente que se supera a sí mismo.

Además se recomienda que el Centro Regional implemente una **plataforma virtual** donde cada colaborador tenga acceso a una página personal con información relativa sobre sus objetivos de trabajo (consensuados y aprobados por su supervisor), proyectos de investigación en los que participa y toda la información que el Centro Regional considere pertinente en relación al desempeño laboral.

Los beneficios de esta página a la que tendrá acceso cada empleado, su jefe directo y el área de RRHH serán que el empleado podrá contar con información clara sobre sus objetivos, sus fortalezas, áreas de mejora que el supervisor podrá cargar respecto de su desempeño y RRHH tendrá acceso a información pertinente para idear formas de reconocimiento que actualmente no existen en el Centro Regional y que no tienen que ser exclusivamente monetarias como normalmente se cree.

Se recomienda cargar la información en esta página de forma anual y dejar claro que se trata de un medio para facilitar el feedback y no una forma de evaluar el desempeño formalmente. Ya que la organización experimenta actualmente trabas burocráticas para la ejecución de evaluaciones de desempeño formales.

Explicitar los valores organizacionales

Se ha mencionado el cambio cultural que se está gestionado en el Centro Regional. A la luz de la teoría analizada en este estudio y de las conclusiones a las que se ha llegado, se propone **definir con claridad los valores organizacionales** para acompañar el cambio organizacional. Que si bien como se ha visto están presentes en forma implícita, sería interesante poder explicitarlos para reforzar esos aspectos culturales que influirán en el modo de comunicarse. Y si fuese necesario definir nuevos valores. Se propone **indagar a los líderes** de la organización sobre cuáles son estos valores y cómo los definirían para luego **publicarlos y transmitirlos** a través de diferentes medios. Éstos pueden ser carteleras, e-mails, página web, intranet, etc. Se recomienda además repetir el mensaje por todos los medios que el Centro Regional considere válidos. Ya que la evidencia demuestra que cuando un mensaje se repite de diversas formas, las personas que los reciben los recuerdan mejor y más fácilmente.

Explicitar valores como compartir información, honestidad, transparencia, entre otros, permitirá reforzar una cultura participativa y flexible. Se sabe que mientras más alineados estén los empleados con los valores organizacionales más lo estarán sus comportamientos para la consecución de objetivos y mejoramiento del clima laboral. Vale recordar que los valores son esos lineamientos deseables de comportamiento individual y grupal, que proporcionan parámetros sobre las conductas que serán aceptadas y las que no.

Liberar información

Mantener al personal informado de los cargos abiertos en la empresa o sobre los proyectos que se están llevando a cabo ayuda a generar un clima de confianza y transparencia que va permitir un continuo mejoramiento de actitudes para acompañar el cambio cultural. Los empleados se sentirán escuchados, tenidos en cuenta y que sus aportes son valiosos para la organización.

Para liberar la información se proponen dos estrategias. Por un lado la información relativa a **cargos abiertos** se puede comunicar por medio de e-mails dada la ventaja de ser una herramienta de difusión masiva. Recursos Humanos es el responsable de conocer esta información y divulgarla oportunamente.

Por otro, para diversos temas se recomienda armar un **programa de reuniones del Director** con los empleados, comenzando por su primera línea hasta abarcar todas las áreas de la institución. El objetivo principal es que el Director conozca y se acerque a quienes forman el Centro Regional. En estas reuniones podrá

estar al tanto de las inquietudes de los empleados, si tienen propuestas de mejora o proyectos, o el tema que se quiera tratar en cada oportunidad. El hecho de acercar el Director a su gente permite que todos se sientan escuchados y se propicia una cultura realmente comunicativa.

El programa debe ajustarse a la agenda del Director y ser coordinado por el área de Recursos Humanos. Se recomienda que por lo menos una vez al año cada empleado se haya reunido con el Director del Centro Regional dentro de este marco.

Comenzar y mantener auditorías de Recursos Humanos y Comunicación Interna

La gran ventaja de aplicar estos procesos (cuyas formas y procedimientos fueron explicados en el cuerpo de este trabajo) está dada principalmente por la posibilidad de brindar información especializada de recursos humanos a los distintos directores y coordinadores sobre la eficacia de la gestión de los mismos. Se recomienda hacer una **medición anual** que permitirá entre otras cosas justificar la necesidad de los distintos proyectos que se encaren y los costos de presupuesto que signifiquen. Principalmente teniendo en cuenta aspectos culturales del Centro Regional como el hecho de ser una institución muy técnica y de gran confianza en aspectos científicos, que lo transforman en una organización un poco más reacia a un modelo de gestión de personas.

Además se recuerda que las auditorías permitirán mejorar continuamente la función de recursos humanos y de comunicación interna. Ya que a partir de su primera aplicación se obtendrán los datos con los cuales se realizarán las comparaciones futuras a medida que se avance en el tiempo y se siga recabando información para mejorar los procesos.

Grupos de discusión

La formación de grupos de discusión sobre aspectos comunicativos forma parte de la tercera etapa del método de Marisa Laura Pimienta para auditar la comunicación interna. Como se ha visto en esta investigación se aplicaron las dos primeras etapas de dicho método.

Se propone entonces **realizar uno o dos encuentros** con el director y los coordinadores de las distintas estaciones para debatir sobre las necesidades puntuales de información que tienen de otros sectores y cómo

pueden satisfacerlas. Se recuerda que de los datos recolectados se pudo concluir que los colaboradores perciben falta de cooperación entre los sectores para compartir información y dificultad para contar con la información cuando se la necesita.

Además siguiendo los aportes de la autora en el mismo encuentro los empleados pueden responder a interrogantes relacionados con las decisiones que deben tomar diariamente, qué información les falta para hacer su trabajo, qué dificulta el desempeño ágil de las tareas, qué información deben pasar a otras áreas, cuándo y con qué frecuencia, entre otros.

Sobre las herramientas comunicativas

Actualmente el Centro Regional cuenta con varios soportes de comunicación. En relación a algunos de ellos se presentan sugerencias específicas para su mejor uso.

El **e-mail** como se ha visto a lo largo del trabajo es uno de los medios formales más utilizados y preferidos por los colaboradores para comunicarse. Sin embargo según los aportes de la encargada de Gestión de **Personas** al ser usado como un soporte de comunicación masiva muchas veces se satura porque llegan e-mails sin distinción de destinatarios con informaciones que no son pertinentes.

El Centro Regional actualmente está trabajando en el proyecto de armar listas de destinatarios para que llegue a cada quien la información correcta y evitar que temas importantes pasen desapercibidos por la sobrecarga en el uso de la herramienta. Además ha realizado una encuesta de clima laboral en la cual indaga por la saturación de la herramienta como consecuencia de los aportes hechos con este trabajo.

Igualmente se propone desviar el contenido de ciertos e-mails a la **Intranet**. Otro soporte poco usado en la organización y que se podría utilizar más según los aportes y sugerencias de los propios colaboradores. Por ejemplo: temas relacionados al menú del comedor, acontecimientos importantes relativos a colegas de las distintas Estaciones Experimentales en todo el país como conmemoraciones, premiaciones, fallecimientos, efemérides, entre otros. No se recomienda utilizar las **carteleras** o **boletines informativos** por el momento para que la institución no tenga que incurrir en costos de impresión.

Es importante rescatar que el uso de otra herramienta para divulgar estas informaciones no les resta importancia, por el contrario. Permitirá que sean más visibles, que no se las descarte sin leerlas y que se haga un uso más eficiente del e-mail como herramienta para el trabajo cotidiano y divulgación de temas puntuales.

En relación a las **reuniones de trabajo** fue propuesto por los colaboradores que tuvieran una agenda previamente definida. Y ciertamente esto es un requisito fundamental para hacer un buen uso de las mismas.

Si bien se ha comprobado que este soporte es muy bien valorado por los colaboradores, se recomienda enviar por email algunos consejos formativos para garantizar su buen uso y mejorarlo. Estos son los que se encuentran en el marco teórico de este trabajo y se repiten a continuación:

Antes de la reunión:

- Enviar invitación y la agenda de los temas a tratar durante la reunión a todos los participantes para que estén en conocimiento y puedan hacer sugerencias si fuese necesario.
- En la invitación especificar: objetivos, lugar de reunión, horario y participantes.
- Ser consciente de las diferencias culturales que pudieran existir entre los participantes. Por ejemplo, para los latinoamericanos es normal interrumpir durante el desarrollo de las reuniones. Por el contrario, los japoneses raramente interrumpen y tienden a buscar el consenso.
- Asegurarse que cada uno sepa lo que se espera de ellos.
- Asegurarse que las computadoras y celulares estén en silencio

Durante:

- Empezar y finalizar a tiempo, respetar la agenda y evitar que la reunión se extienda más allá de lo planeado.
- Permitir que todos los participantes expresen sus opiniones.

Después:

- Redactar minutas y enviarlas lo antes posible a todos los que participaron. Es posible que se necesite enviar un reporte de la reunión al superior.
- Preguntar a los participantes que tan eficiente resultó la reunión para mejorar en futuras ediciones.
- Dejar la sala de reuniones ordenada y limpia.

Comunicador en el Centro Regional

Finalmente y en concordancia con lo sugerido por los colaboradores encuestados se propone crear la figura de un comunicador como miembro del área de Recursos Humanos para que colabore y gestione los temas referidos a la comunicación interna y aquellos vinculados directamente con la gestión de recursos humanos. Y además colabore en la vinculación entre las distintas Estaciones Experimentales del Centro Regional.

Vale recordar que en la organización existen altas expectativas para la elaboración de un Plan de Comunicación Interna y que la gran mayoría de los colaboradores la consideró como un aspecto muy importante a trabajar. Lo que propicia el momento para ejecutar las propuestas sugeridas.

ANEXO II: Herramientas metodológicas

En este apartado se presentan las herramientas metodológicas utilizadas para la realización del trabajo de campo. La primera de ellas corresponde a la entrevista con la Responsable por la Gestión de las Personas en el Centro Regional Mendoza - San Juan y sus respuestas textuales Y la segunda al modelo de cuestionario aplicado al Director, Coordinadores y Jefes de Áreas de dicha institución.

1. Entrevista

Entrevista con la Referente en Gestión de Personas del Centro Regional Mendoza - San Juan, la Licenciada Stella Guerrini.

¿Cuáles son las principales áreas del Centro Regional? Organigrama del INTA

En este momento tenemos un diagrama de la estructura organizacional que está en revisión y corresponde a la Estación Experimental Mendoza. Te lo puedo facilitar por mail. El mismo se propuso aproximadamente hace 5 años y se envió a Buenos Aires en una oportunidad que se permitía a las estaciones experimentales que revisaran su estructura. Se trabajó en la estación experimental con diferentes asesores y se propuso ese diseño, en un momento en el que el paradigma de trabajo era otro. Después de eso surgen los Proyectos Regionales con Enfoque Territorial llamados PRETS. Son nuevas estrategias de trabajo que requieren una nueva estructura. Por lo que la estructura que está en revisión también está caduca. Entonces no hay actualmente un diseño de estructura que haya quedado, hay uno esbozo que tiene que ver con esa estructura más modificaciones que todavía no se han diseñado como los equipos de gestión que no figuran en esa estructura.

El Centro Regional cuenta con cuatro estaciones experimentales agropecuarias (EEA) en Mendoza y una en San Juan. Se encarga de coordinar las actividades entre las distintas EEA.

Las modificaciones que implican los PRETS serán necesarias en todas las estaciones a nivel país, porque realmente el paradigma de trabajo es distinto, los equipos van a tener que configurarse de otra forma.

De todos modos el modelo de estructura que está en revisión es extensible a las distintas EEA.

¿Existe en la organización un área de Comunicación Interna?

En el INTA no existe un área de Comunicación Interna.

¿Entonces, qué área lleva a cabo esta función?

Actualmente no hay una gestión de la comunicación interna, ni un plan de comunicación.

El INTA ¿ha definido su misión, visión y valores organizacionales?

Están definidos a nivel nacional. Cuando se hizo la revisión de la estructura se revisaron a nivel de Estación Experimental o región. Se les hicieron algunos pequeños ajustes o matices. Pero se los ha definido a nivel nacional. Esta información está disponible en la página web del INTA, cualquier empleado de cualquier estación experimental puede acceder a ella. Pero no forma parte del lenguaje cotidiano de la organización. No se convierte por ejemplo en criterios de evaluación de desempeño, en líneas articuladas de investigación o extensión en niveles más bajos. Es decir, es como si estuvieran implícitas pero no están tan claras para todos los empleados. Sólo aquellos que van y buscan esa información tienen mayor claridad, pero no es una inquietud compartida.

¿Cómo se los comunica a los empleados?

Suele suceder que los empleados que participan en comisiones nacionales o directivas por ejemplo los equipos de gestión están mucho más cerca de esa información o la tienen más presente porque trabajan en tareas de prospectiva, de estrategias, diseño de líneas de investigación, etc., a nivel nacional, regional o por estación. Ellos están más cerca de esa información y la utilizan más a menudo por estar involucrados en este tipo de actividades.

Pero el resto de los empleados que la conocen es porque tienen la iniciativa de ir y buscarla. Pero no porque haya una política de compartir esa información, de acercarla a la gente, de hacerla rutinaria, de incluirla en los programas de evaluación. No está muy claro.

¿Qué deficiencias o barreras podrías identificar en la comunicación desde el rol como gestora de RRHH?

Para empezar mi representación de RRHH es relativa, porque a nivel Regional no existe un área de RRHH. Sí existe a nivel nacional pero está más relacionada con la administración, no tanto con la gestión estratégica de personas. Se está recién elaborando una gerencia en Buenos Aires de gestión de talento y desarrollo de las personas.

Entonces, como te decía recién, mi posición es periférica. Porque yo no gestiono recursos humanos directamente. El área que existe en le INTA está dedicada exclusivamente a la administración de personal. He realizado algunas actividades que se vinculan con la gestión estratégica, pero no muchas porque estoy sola y son más de 150 empleados. Mi función ha sido básicamente de asesoramiento, entrenamiento, formación de los líderes de la organización de todas las áreas. También he realizado programas de formación en relaciones interpersonales, trabajo en equipo, resolución de conflictos. Esas temáticas se empezaron a trabajar desde que yo ingresé, básicamente porque lo que a mí me interesaba era que en una organización tan técnica, se empezara a hablar el lenguaje de las ciencias sociales y que empiecen a interpretar las situaciones cotidianas de otra forma, con más herramientas, más conocimientos, con una visión distinta.

Mi trabajo en la estructura organizacional tiene que ver casi exclusivamente con asesorar al director. Yo trabajo muy cerca de los directivos pero no participo en los procesos internos, no ejecuto. Mi rol principalmente está orientado a formar y asesorar a los directivos.

Volviendo a tu pregunta considero que las principales barreras que experimenta la comunicación interna son culturales. En el sentido que es una cultura bastante verticalista. Una cultura que proviene de épocas en la que la información debía ser reservada solo para algunos.

Se está transitando un cambio cultural importante, que ha sido favorecido también por la renovación de muchos puestos directivos con gente de otras generaciones con otras formas de pensar el trabajo. Pero todavía la cultura del INTA es muy fuerte y muy verticalista. Entonces no hay hábitos de compartir la información y que esté al alcance de todos. La persona que recibe la información no es que la guarda con recelo, simplemente no tiene la práctica de compartirla. No se ve como un valor ni como una práctica habitual. Por ejemplo, los referentes de las áreas que participan de reuniones en las que

acceden a toda la información relevante para hacer las tareas, pero después no tienen el hábito de ir a los equipos y generar reuniones para pasar esas informaciones. No existe el hábito o la práctica.

Al hablar de canales formales e informales de comunicación, ¿Cuál de ellos son los más utilizados en el INTA?

El INTA utiliza ambos tipos. Aquellos que siguen la cadena de mando, mails, y charlas en pasillos, llamadas por teléfono, encuentros informales. Lo que pasa es que depende mucho de los niveles jerárquicos. En niveles superiores tiende a usarse más los canales formales. Y en niveles jerárquicos inferiores se tiende a usar mucho más los canales informales. Porque la poca información que a veces se filtra se difunde informalmente.

El único medio de comunicación masivo, que llega a la mayoría, no a todos, es el mail. No llega a los trabajadores de campo, cosa que hace cuatro años estamos señalando y no hay cambios todavía. Ellos son parte de la estructura del INTA y el único medio de comunicación para con ellos es a través del jefe de campo quien transmite lo que él considera importante de compartir al capataz y algunos empleados de campo. Pero toda la información la administra el jefe de campo. La razón evidente es que no tienen computadoras o no sabrían usarlas. Ni siquiera el capataz, que podría pasar más fácilmente la información que recibiese.

La información que se recibe de los subordinados (en forma ascendente) es en su mayoría ¿formal o informal?

Como te había mencionado es informal en su mayoría. Se empieza a formalizar en los puestos jerárquicos superiores.

Uno de los problemas que enfrentan es la falta de información compartida entre las distintas áreas. ¿Qué métodos son los más usados para transmitir información entre ellas?

En relación a ello, quitando las iniciativas personales entre empleados o investigadores, que tienen intereses comunes para compartir la información, el único espacio formal que hay para compartir sobre lo que se está trabajando en diferentes áreas son los seminarios. Los seminarios se realizan en el auditorio de la EEA y se invita a todos. Pero participan voluntariamente y ahí se exponen dos o tres temas que se vienen trabajando en algunos lugares. La verdad que no tienen mucha concurrencia. Participan aquellos interesados en algunos de los temas a tratar que se

publican en la agenda del evento. Se realizan una vez por mes, el tercer jueves de cada mes.

Todos los temas trabajados en los seminarios están colgados en la página web del INTA para quienes quieran acceder a los mismos.

¿Qué otras herramientas utilizan para compartir información de las distintas áreas?

Se envía una cadena de mail a todos los usuarios con novedades, algún artículo importante o por ejemplo algún logro de empleados que se comparte a toda la organización.

¿Qué problema tiene esta comunicación masiva? Que se satura, es decir, al llegar tantos mails a la línea de usuarios o de profesionales, muchas veces pasan desapercibidos temas importantes.

La frecuencia de los mismos depende de las novedades que haya. Pero ocasionan sobrecarga de información. Existen dos grandes cadenas de mails. Una dirigida a todos los usuarios y otra a los profesionales. Algunas llegan repetidas obviamente porque si se manda a usuarios llega a todos, incluidos los profesionales. La información que llega sin distinción alguna de destinatarios va desde el menú del comedor hasta que alguien se recibió de Doctor en alguna especialidad o que hay un seminario el jueves con determinados temas. Muchas veces este canal de información al estar tan saturado hace que pasen desapercibidos temas importantes.

Una solución sería hacer listas por áreas, pero no existe y no todos se toman el trabajo de seleccionar a los destinatarios que les pudiera interesar la información, prefieren enviarla a todos los profesionales o a todos los usuarios. Por ejemplo cuando he tenido que impartir distintas capacitaciones, armar una lista de destinatarios lleva tiempo, a veces he tenido que armar listas por equipos de trabajo dentro de las distintas áreas para capacitaciones en diferentes días. Me llevó mucho tiempo. Si en la Estación Experimental existiera una lista por equipos sería bastante más fácil y la información fluiría en forma más precisa y pertinente.

¿Se han definido los objetivos de cada puesto de trabajo?

Eso no podría respondértelo directamente, pero sí a través del estudio de clima y cultura que se realizó en la estación. Una de las preguntas era si ellos conocen los objetivos de la institución y los resultados fueron favorables.

Los objetivos se transmitían en ese momento de forma muy clara porque la relación con quienes eran sus jefes era muy cercana.

En este momento estoy trabajando indirectamente en la definición de objetivos de trabajo y evaluación de los empleados. Con cada uno de los coordinadores de proyectos regionales y todos los Directores de Estaciones Experimentales, primero en diseñar las estrategias y objetivos, y después en hacer el seguimiento y la evaluación constante del proceso. Los objetivos tienen que estar consensuado con el empleado y cargados al sistema. Estamos trabajando para concretar este proyecto.

Con el personal extra muro ¿Qué herramientas utilizan para comunicarse?

Con ellos la única comunicación que existe es a través del capataz verbalmente.

¿Cómo se realizan los reconocimientos en la organización?

En este momento no hay un reconocimiento formal de desempeño ni incentivos. De hecho una de las variables que presentó mayor insatisfacción en el estudio de clima fue el reconocimiento y la comunicación.

Hay un sistema de evaluación de desempeño que es nacional. Y tiene muchos errores. Estructurales en la herramienta, está diseñada en una forma estandarizada que no se adecúa a los puestos, entonces todos son evaluados con los mismos criterios sin distinción. Que los mismos están bastante enfocados, según mi criterio en los investigadores. Por ejemplo el criterio “publicación de papers” no se ajusta a otros puestos, a otras realidades. Y muchos otros criterios estandarizados que no corresponde que se apliquen a todos los empleados por igual. Vale aclarar que el proceso de evaluación está destinado a los profesionales. Para el personal técnico y administrativo el proceso es voluntario.

Se trata de un sistema de evaluación estandarizado, que no está hecho por puestos, que tampoco se hace junto con el empleado. Es decir, que no se consensuan los objetivos periodo a periodo con el empleado. No se hace en forma directa. La persona escribe una síntesis de lo que hizo durante el año y los directivos son los que evalúan si eso ha correspondido o no.

El sistema tiene fallas, el método de aplicación tiene fallas y de hecho no se hace una devolución que vaya acompañada de un plan de acción de mejora. La evaluación de desempeño fue el criterio que más bajo salió.

Cuando se ha querido diseñar alguna modalidad para mejorar el reconocimiento y la evaluación de desempeño, nos encontramos con un corset

importante. Y es que al ser una organización tan grande, si nosotros instrumentamos algún método de incentivos, por ejemplo, no lo tenemos permitido porque eso se multiplicaría por miles de empleados. Como son decisiones de tanto alcance, se mantiene generalmente lo mismo para todos, todo el tiempo.

Si hay un cambio que se aplique a nivel de nuestro Centro Regional tendría que ser aplicado a todos los centros a nivel nacional. Es como tratar de mover un *elefante*. Son ocho mil empleados en el país.

¿El INTA utiliza las Redes Sociales como herramienta de comunicación?

Sí. La información que se vuelca en ellas es principalmente de carácter técnico.

¿La organización hace uso de las carteleras como herramienta de comunicación?

Sí. Contienen casi en su totalidad información sobre higiene y seguridad laboral.

2. Modelo de cuestionario

Adaptación del cuestionario de Marisa Laura Pimienta, impartido en forma anónima a aquellos que ocupan una posición jerárquica en la organización (director, coordinadores y jefes de área). El cuestionario estuvo formado por 28 preguntas de las cuales 6 fueron abiertas o de opinión y el resto cerradas.

Diagnóstico de la Comunicación Interna

El siguiente cuestionario es anónimo. Su objetivo es auditar la comunicación interna del Centro Regional Experimental Mendoza - San Juan para contribuir al desarrollo de la Tesis de Grado sobre Comunicación Interna de Fernanda Nazrala, estudiante de la Licenciatura en RRHH de la Universidad Juan Agustín Maza.

El llenado del mismo no le tomará más de 20 minutos aproximadamente. Agradecemos su colaboración.

Marcar las respuestas que mejor expresen su opinión.

1. Indique su área o sector de trabajo y el puesto que ocupa:

2. Está usted satisfecho con la comunicación en su organización
 - a. Mucho
 - b. Bastante
 - c. Poco
 - d. Nada
3. Califique cómo es la comunicación interna en su organización:
 - a. Excelente
 - b. Muy Buena
 - c. Buena
 - d. Regular
 - e. Mala
4. Cuando usted necesita comunicar datos o información relevante, recurre a la comunicación:
 - a. Formal
 - b. Informal
5. Si emplea la comunicación formal, qué soportes elige, preferentemente:
(puede responder con más de una opción)
 - a. E-mail
 - b. Informes
 - c. Carteleras
 - d. Reuniones Formales
 - e. Otro/s (nombrar)
6. Si recurre a la comunicación informal, cómo la lleva a cabo, preferentemente:
(puede responder con más de una opción)
 - a. Cara a cara
 - b. Por teléfono
 - c. Reuniones informales
 - d. En recreos
 - e. Otro/s (nombrar)
7. De las actuales acciones de comunicación interna aplicadas por su organización, nombre según el grado de importancia que Usted le conceda, aquellas que le resulten más efectivas:
 - a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.

8. Califique los siguientes soportes de comunicación según los ítems, siendo 5 el mejor:

E-mail	1	2	3	4	5
Pertinencia del mensaje					
Diseño					
Frecuencia					
Interés que les suscita					
Otra					
Reuniones Formales	1	2	3	4	5
Pertinencia del mensaje					
Diseño					
Frecuencia					
Interés que les suscita					
Otra					
Reportes	1	2	3	4	5
Pertinencia del mensaje					
Diseño					
Frecuencia					
Interés que les suscita					
Otra					
Boletín interno	1	2	3	4	5
Pertinencia del mensaje					
Diseño					
Frecuencia					
Interés que les suscita					
Otra					

9. ¿Alguna vez percibió que lo que Usted informó fue malinterpretado?
- Muchas veces
 - Bastantes veces
 - Pocas veces
 - Nunca
10. ¿Alguna vez, Usted interpretó mal un mensaje?
- Muchas veces
 - Bastantes veces
 - Pocas veces
 - Nunca
11. Esas malas interpretaciones, ¿a qué se han debido?
- Mensajes con mala redacción
 - Mensajes con falta de datos precisos
 - Interpretación personal errónea
 - Otra
12. Desde su punto de vista, la cantidad de información que Usted transmite es:
- Nula
 - Insuficiente
 - Lo Necesario
 - Mucha
 - Excesiva
13. Desde su punto de vista, la cantidad de información que Usted recibe de otros sectores es:
- Nula
 - Insuficiente
 - Lo Necesario
 - Mucha
 - Excesiva
14. En su opinión, ¿cooperan entre sí los distintos departamentos de su institución para compartir información?
- No cooperan nada
 - Cooperan poco
 - Cooperan bastante
 - Cooperan mucho
15. Está disponible la información cuando Usted la solicita:
- Siempre
 - A veces
 - Nunca
 - Comentarios.....

16. Existen los recursos y/o sistemas adecuados para poder acceder a la información que su sector precisa:

- a. Si
- b. No
- c. Ns/Nc

17. Puede mencionar alguno de esos recursos y/o sistemas:

- a.
- b.
- c.
- d.

18. Qué estrategias de comunicación interna formal incorporaría:

- a.
- b.
- c.
- d.

19. Que estrategias de comunicación interna informal incorporaría:

- a.
- b.
- c.
- d.

20. Cómo describiría la relación con su superior:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Ns/Nc

21. Cómo describiría su relación con sus pares:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Ns/Nc

22. Cómo describiría su relación con sus subordinados:

- a. Muy buena
- b. Buena
- c. Regular
- d. Mala
- e. Ns/Nc

23. Cómo describiría el nivel de rumor que existe en su organización:

- a. Mucho
- b. Bastante
- c. Poco
- d. Nada

24. ¿En qué grado de desarrollo considera que se encuentran las siguientes habilidades comunicativas en el perfil medio del empleado de su organización?

Grado de desarrollo Habilidades comunicativas	Alto	Moderado	Bajo
Escucha activa: está atento y en actitud receptiva, sabe escuchar			
Objetividad: es directo, expresa las ideas con claridad y síntesis			
Feedback: es capaz de pedir y dar devoluciones sobre el desempeño laboral			
Modulación: emplea la modulación y el tono de voz para reforzar lo que dice			
Amabilidad: es cordial cuando participa de conversaciones			
Persuasión: es capaz de influir a los demás sobre su punto de vista			
Emocionalidad: controla sus emociones cuando participa de conversaciones e intercambios comunicativos			
Silencio: sabe cuándo guardar silencio, respeta los momentos en los que es necesario hablar y los que no			

25. ¿En qué grado de desarrollo considera que se encuentran las siguientes habilidades comunicativas en el perfil medio de los líderes de su organización?

Grado de desarrollo Habilidades comunicativas	Alto	Moderado	Bajo
Escucha activa: está atento y en actitud receptiva, sabe escuchar			
Objetividad: es directo, expresa las ideas con claridad y síntesis			
Feedback: es capaz de pedir y dar devoluciones sobre el desempeño laboral			
Modulación: emplea la modulación y el tono de voz para reforzar lo que dice			
Amabilidad: es cordial cuando participa de conversaciones			
Persuasión: es capaz de influir a los demás sobre su punto de vista			
Emocionalidad: controla sus emociones cuando participa de conversaciones e intercambios comunicativos			
Silencio: sabe cuándo guardar silencio, respeta los momentos en los que es necesario hablar y los que no			

26. ¿En qué grado considera que ha desarrollado las siguientes habilidades comunicativas?

Grado de desarrollo Habilidades comunicativas	Alto	Moderado	Bajo
Escucha activa: está atento y en actitud receptiva, sabe escuchar			
Objetividad: es directo, expresa las ideas con claridad y síntesis			
Feedback: es capaz de pedir y dar devoluciones sobre el desempeño laboral			
Modulación: emplea la modulación y el tono de voz para reforzar lo que dice			
Amabilidad: es cordial cuando participa de conversaciones			
Persuasión: es capaz de influir a los demás sobre su punto de vista			
Emocionalidad: controla sus emociones cuando participa de conversaciones e intercambios comunicativos			
Silencio: sabe cuándo guardar silencio, respeta los momentos en los que es necesario hablar y los que no			

27. Qué nivel de importancia le concede usted a la comunicación interna:
- a. Muy importante
 - b. Importante
 - c. Poco importante
 - d. Nada importante
28. ¿Qué expectativas tiene Usted en relación con un Plan de Comunicación Interna?

¡Muchas Gracias!

ANEXO III: Estudio de Clima y Cultura - EEA Mendoza



EEA Mendoza

ESTUDIO DEL CLIMA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Abril - 2012

PERSONAS A CARGO DEL ESTUDIO

Lic. Stella Maris Guerrini

Gestión del Capital Humano en la EEA Mza.

Supervisora de PPS de Psicología Organizacional en la U M

Alumnas de 5º año de la carrera de Psicología de la Universidad de Mendoza:

Abdala, Romina
Demarque, Bárbara
Caleau, Florencia
López, Ana Laura



HERRAMIENTAS

- ▶ **Encuesta de clima y cultura:** mide los grados de satisfacción laboral.
- ▶ **Encuesta de relevancia:** Mide los niveles de importancia que asignan los empleados a ciertos aspectos o variables organizacionales en cuanto a su prioridad de intervención.
- ▶ Entrevistas al Director y a otros miembros de la organización.
- ▶ Observación directa.

- ▶ La **encuesta de satisfacción** consta de 9 bloques, con 10 ítems cada uno. Los bloques se refieren a diferentes aspectos del funcionamiento general. Los parámetros de respuesta van del **4 al 1 siendo 4 el máximo de satisfacción y 1 el mínimo.**
- ▶ La **encuesta de relevancia** incluye **22 variables** de las cuales tuvieron que elegir las **7** que consideraron **más relevantes.**
- ▶ **80% de adhesión a la iniciativa.** Porcentaje óptimo.



PRESENTACIÓN EN 3 FASES:

- ENCUESTA DE CLIMA Y CULTURA
- ENCUESTA DE RELEVANCIA DE LAS INTERVENCIONES
- MATRICES DE INTERVENCIÓN





MEDIO AMBIENTE

“Entorno de trabajo, el espacio y los recursos disponibles para desarrollar las tareas diarias”

- **Fortalezas:** gran parte considera su área de trabajo como un **ambiente seguro** y que disponen de **condiciones y comodidades adecuadas**
(excepto investigadores y administradores)
- **Debilidades:** La variable más sensible fue la relacionada con la percepción de **situaciones estresantes** en el ambiente de trabajo.

Enunciados que comprendían "Medio Ambiente"

MEDIO AMBIENTE	Adm	Invest	Campo	Lab.	Exten	Gral
Mi área de trabajo tiene un medio ambiente seguro.	2,60	2,83	3,60	2,93	3,07	3,01
Mi área de trabajo está bien organizada y limpia.	2,60	2,61	2,89	2,78	3,00	2,78
Cuento con los recursos para hacer mi trabajo eficientemente.	2,60	2,91	3,20	3,07	2,79	2,91
En mi lugar de trabajo no suele haber situaciones estresantes.	2,80	2,71	3,33	2,31	2,07	2,64
El INTA realiza trabajos de mantenimiento y renovación del equipo que utilizo para hacer mi trabajo.	2,70	2,88	3,40	2,79	2,71	2,90
Conozco las medidas de seguridad de mi contexto laboral (ej: matafuegos, teléfonos de emergencia, servicios de asistencia, etc.).	2,55	2,83	3,50	2,54	2,93	2,87
Dispongo de las condiciones y comodidades que necesito.	2,20	2,54	3,60	2,89	3,00	2,85
La temperatura de mi ambiente de trabajo es óptima.	2,60	3,04	2,30	2,86	3,69	2,90
Dispongo de la iluminación que necesito.	3,20	3,26	3,33	3,22	3,21	3,25
Cuando veo que las condiciones no son adecuadas lo comunico a mis superiores para que tomen medidas.	3,40	3,38	2,90	3,21	3,21	3,22
Promedio	2,72	2,90	3,21	2,86	2,97	2,93

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

TRABAJO EN EQUIPO

"Es la manera de vincularse y distribuir roles y tareas, para facilitar la consecución de objetivos grupales y del INTA como totalidad"

- **Fortalezas:** Capacidades para tener en cuenta la **opinión de los demás**, realizar tareas con **compromiso y calidad**; mantener **buena comunicación entre compañeros**, **compartir recursos y equipos**, y ofrecerse para realizar tareas en las que sean **competentes**.
- **Debilidades:** Modo en que se afrontan los **conflictos**. Extensionistas y administrativos requieren más **claridad sobre lo que se espera de ellos**. Extensionistas tienen poca claridad de **objetivos en común** y de su **aporte específico**.

Enunciados que comprendían "Trabajo en Equipo"

TRABAJO EN EQUIPO						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Grat
Los miembros de mi equipo de trabajo tienen en cuenta mis opiniones.	2,78	3,30	2,80	3,04	2,83	2,95
La gente con la que trabajo realiza sus tareas con compromiso y calidad.	2,75	3,35	3,00	3,11	2,83	3,01
Cada miembro del equipo sabe con claridad lo que se espera de él.	2,33	2,85	3,20	2,79	2,36	2,71
Comparto equipos y recursos con el resto de mis compañeros.	2,22	3,50	3,22	3,63	3,38	3,19
Me comunico bien con mis compañeros de trabajo.	3,38	3,33	3,50	3,04	3,15	3,28
Escucho y ofrezco sugerencias para alcanzar nuestros objetivos.	3,30	3,55	3,50	3,32	3,43	3,42
En mi equipo afrontamos los conflictos satisfactoriamente.	2,78	2,86	2,80	2,75	2,09	2,66
En mi equipo de trabajo cada uno hace lo que mejor sabe hacer.	2,63	2,95	3,44	2,89	2,67	2,92
Cuando conozco sobre algún tema me ofrezco para realizar la tarea.	3,29	3,64	3,50	3,29	3,17	3,37
En mi equipo de trabajo cada uno conoce los objetivos en común y el sentido de su aporte específico.	3,00	2,95	3,00	2,86	2,27	2,82
Promedio	2,84	3,23	3,20	3,07	2,82	3,03

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

ENLACE ENTRE ÁREAS

"Manera de vincularse con otros equipos y áreas y compartir información"

- **Fortalezas:** *Todas* las áreas consideran que su **aporte** a la institución es **valioso**. Se percibe **buena comunicación con la Dirección**. **Investigación y Extensión** consideran tener un buen **conocimiento de las necesidades** de los destinatarios del INTA.
- **Debilidades:** La **interrelación** con las áreas de **extensión e investigación** presenta puntajes más bajos.

Enunciados que comprendían “Enlace entre Áreas”

INTERRELACIÓN						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Compartimos equipos y recursos con otros grupos de trabajo o laboratorios.	2,63	3,39	2,00	3,18	2,57	2,75
Estoy atento a las necesidades de otros equipos para ofrecer mi colaboración.	2,60	3,58	3,30	2,86	2,43	2,95
Mi equipo de trabajo interactúa bien con los grupos de extensión.	2,56	2,55	2,70	2,38	2,71	2,58
Mi equipo de trabajo interactúa bien con los grupos de investigación.	2,56	2,96	2,40	2,96	2,50	2,68
Mi área de trabajo interactúa bien con el área administrativa.	3,10	3,25	2,60	2,89	3,00	2,97
Mi área de trabajo se comunica bien con la dirección de la unidad.	3,00	3,35	3,11	2,75	2,93	3,03
Mi área de trabajo recibe el apoyo necesario de la dirección para cumplir sus objetivos.	2,33	2,75	3,00	2,85	2,71	2,73
Mi área de trabajo contribuye valiosamente a la institución.	3,20	3,50	3,67	3,50	3,29	3,43
Mi área de trabajo conoce bien las necesidades de los destinatarios del INTA (productores, agroindustrias, etc.).	2,89	3,25	2,90	2,89	3,43	3,07
Mi equipo trabaja en forma coordinada con otros para lograr objetivos institucionales.	2,67	3,17	2,80	3,00	2,79	2,88
Promedio	2,75	3,17	2,85	2,93	2,84	2,91

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

COMUNICACIÓN

“Modo de interactuar con pares, jefes y colaboradores; y manera en que fluye la información importante en la Institución”

- **Fortalezas:** Se percibe **comunicación eficiente con jefe inmediato, coordinador de su área y director**. La mayoría considera tener **interés en mantenerse informados** sobre los sucesos importantes en el entorno **y en transmitir** eficientemente la información al personal a cargo o pares.
- **Debilidades:** Requieren un mayor flujo de **información entre diferentes equipos y áreas**, especialmente acerca de necesidades que van surgiendo, avances y actualizaciones que surgen de sus trabajos. En general, expresan no tener información clara acerca del **nivel de desempeño**.

Enunciados que comprendían "Comunicación"

COMUNICACION						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Me comunico fácil y eficientemente con mi Jefe inmediato	3,38	3,22	3,60	3,44	2,14	3,16
Me comunico fácil y eficientemente con mi Coordinador de Área.	3,38	3,22	3,10	3,00	2,79	3,10
Me comunico fácil y eficientemente con el Director de la Unidad.	2,90	2,96	2,80	2,86	2,38	2,78
Las diferentes áreas y equipos se comunican eficientemente.	2,30	2,54	2,11	2,67	2,21	2,37
Nos mantenemos actualizados sobre los avances que se logran en las diferentes áreas.	2,30	2,67	2,00	2,43	2,50	2,38
Es fácil contactarse con todos los miembros de la organización según las necesidades que van surgiendo.	2,50	2,88	2,20	2,42	2,07	2,41
Recibo información clara acerca de cómo es mi desempeño.	2,30	2,50	2,00	2,57	2,57	2,39
Puedo dar a conocer mis puntos de vista sobre lo que funciona bien y mal.	2,60	3,00	2,70	2,93	3,21	2,89
Busco estar informado de las cosas importantes que suceden en mi entorno de trabajo.	3,10	3,17	3,10	2,96	3,21	3,11
Transmito eficientemente la información al personal a mi cargo o a mis pares.	2,80	3,25	3,22	2,93	3,15	3,07
Promedio	2.76	2.94	2.68	2.82	2.63	2.76

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

LIDERAZGO

"Habilidad para conducir y orientar al equipo de trabajo para la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo"

- **Fortalezas:** En general consideran que sus líderes asignan una **cantidad apropiada de tareas y responsabilidades** y que cuando personalmente les toca conducir un equipo **comparten** la **información** relevante y **dejan claros los objetivos y las metas** de trabajo.
- **Debilidades:** Un alto porcentaje del personal considera necesario establecer mayor **cercanía** con sus líderes y que estos deberían mejorar los **niveles motivacionales** de sus equipos. Aparece poca satisfacción con **estilos de liderazgo** basados en el poder o la jerarquía.

Enunciados que comprendían "Liderazgo"

LIDERAZGO	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Mi jefe inmediato se preocupa tanto por los resultados como por las personas que trabajamos con él.	2,00	3,09	2,60	3,32	2,31	2,66
Mi área de trabajo es eficientemente dirigida.	2,11	2,90	2,70	3,11	2,38	2,64
Mi jefe inmediato me participa en mayor o menor grado en la toma de decisiones.	2,90	2,91	2,56	2,93	2,00	2,66
Mi jefe inmediato me asigna una apropiada cantidad de trabajo y responsabilidad.	2,50	2,74	3,50	3,00	2,62	2,87
Mi jefe tiene en cuenta las diferencias de personalidad y de niveles de competencia para conducirlos.	2,80	2,86	2,90	2,89	2,42	2,77
El Director de la Unidad tiene una buena comprensión de lo que pasa en mi área de trabajo.	2,40	2,70	2,70	2,32	2,62	2,55
Cuando debo comandar un equipo informo a todos de los objetivos y metas y la responsabilidad y función de cada uno	3,14	3,00	3,00	2,70	3,25	3,02
La Dirección de la Unidad logra motivarnos para que sigamos los lineamientos propuestos y logremos buenos resultados.	2,00	2,39	2,20	2,32	2,21	2,23
Los líderes mantienen altos los niveles de motivación de sus equipos de trabajo.	2,20	2,32	2,30	2,54	2,00	2,27
Los jefes usan estilos de liderazgo que no se relacionan sólo con su poder jerárquico	2,00	2,23	3,00	2,54	2,21	2,40
Promedio	2,41	2,71	2,75	2,77	2,40	2,61

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

RECONOCIMIENTO

"Capacidad de la Institución y de los líderes de destacar el desempeño de sus colaboradores e incentivarlos"

- **Fortalezas:** La organización permite un **equilibrio entre lo personal y laboral**. **Suelen reconocer lo bueno** que reciben de sus compañeros y del INTA.
- **Debilidades:** **Bajo reconocimiento** cuando alcanzan las **metas** propuestas por parte de la institución y de las otras áreas de trabajo. Los **objetivos** de trabajo **no** son lo suficientemente **medibles o realizables**. El **salario** no es acorde a su trabajo, y deberían modificar los **criterios de promoción**.

Enunciados que comprendían “Reconocimiento”

RECONOCIMIENTO	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Grat
La institución me reconoce cuando alcanzo las metas propuestas.	2,00	2,04	2,22	2,04	2,08	2,08
La institución cuenta con objetivos de trabajo realizables y medibles.	2,40	2,39	2,89	2,58	2,29	2,51
Recibo el pago justo por mi trabajo.	1,90	2,25	2,11	1,89	2,00	2,03
Los beneficios que me brinda el INTA (movilidad, ropa de trabajo, comedor, etc.) son proporcionales a mi desempeño y compromiso.	3,10	2,63	2,78	2,68	2,09	2,65
Cada área reconoce el aporte de las otras en la consecución de objetivos comunes.	2,30	2,43	2,63	2,23	2,00	2,32
Las promociones en el INTA se manejan con buen criterio.	1,67	1,64	2,56	1,78	1,67	1,86
El INTA reconoce mi trabajo a través de incentivos no sólo económicos (capacitaciones, posgrados, viajes de estudio o profesionales).	1,90	2,91	2,50	2,37	2,43	2,42
En la institución existe un equilibrio en el reconocimiento de los aciertos y de las fallas en el desempeño.	2,00	1,92	2,50	2,00	1,62	2,01
El INTA me permite mantener un equilibrio entre mi vida personal y laboral.	3,10	3,46	3,56	3,07	2,57	3,15
Suelo reconocer lo bueno que recibo de mis compañeros y del INTA.	3,30	3,33	3,75	3,43	3,14	3,39
Promedio	2,37	2,50	2,75	2,41	2,19	2,44

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

COMPETENCIAS

“Habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar las tareas de forma eficaz”

- **Fortalezas:** Los empleados perciben que poseen las **habilidades** necesarias para su trabajo y **aprovechan las oportunidades** para desarrollar su potencial ya que la mayoría es consciente que **buscan** de forma activa la **información o recursos** necesarios para su desempeño. Todas las áreas exceptuando **Administración** consideran que manejan adecuadamente la cantidad de tareas asignadas.
- No aparecen debilidades a nivel general, sólo en un área aparece insatisfacción acerca de la **formación y el entrenamiento** que reciben para realizar su trabajo y sobre el manejo de la **cantidad de trabajo**.

Enunciados que comprendían "Competencia"

COMPETENCIA	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Grat
Al momento de ser contratado/a reunía las habilidades requeridas para desempeñarme en mi puesto de trabajo.	3,20	3,33	3,40	3,11	3,43	3,29
Recibo la formación y entrenamiento adecuado para mantenerme actualizado en mi trabajo.	2,10	3,33	3,10	3,18	2,86	2,91
Tengo las habilidades que considero importantes para realizar mi trabajo.	3,10	3,50	3,80	3,39	3,14	3,29
En mis actividades puedo aplicar todas mis potencialidades.	2,90	3,21	3,50	2,85	2,54	3,00
Puedo y manejo adecuadamente la cantidad de tareas que me asignan.	2,56	3,09	3,67	3,18	3,08	3,11
En el INTA puedo desarrollar mi carrera profesional.	2,78	3,42	2,80	3,21	2,79	3,00
Considero que mi desempeño es uno de los más destacados de mi área.	2,60	2,83	3,00	2,67	3,00	2,82
Busco en forma activa y responsable la información y los recursos que necesito para alcanzar la mayor eficiencia y efectividad en mi desempeño.	3,10	3,46	3,70	3,36	3,46	3,42
Aprovecho las oportunidades que se me presentan para desarrollar todo mi potencial	3,20	3,42	3,80	3,39	3,23	3,41
Conozco cuáles son mis talentos y aquellos aspectos en los que debería mejorar	2,90	3,33	3,60	3,18	3,08	3,22
Promedio	2,84	3,29	3,44	3,15	3,06	3,16

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

COMPROMISO

"Grado de responsabilidad y dedicación en el desempeño laboral y en la relación con la institución"

EL COMPROMISO APARECE COMO LA
GRAN FORTALEZA INSTITUCIONAL.

Casi todo el personal siente lealtad por la organización.

- **Fortalezas:** Gran parte percibe que **trabajan intensamente** para lograr éxito en su tarea. Están dispuestos a realizar un **esfuerzo extra** cuando es necesario sin esperar a que se lo pidan. Se sienten **responsables de la calidad** de su trabajo. Todos sienten **orgullo de pertenecer** a esta institución.

Enunciados que comprendían "Compromiso"

COMPROMISO						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Trabajo tan intensamente como sea necesario para lograr el éxito en la tarea.	3,40	3,71	3,80	3,54	3,50	3,59
Supero las expectativas que la institución tiene sobre mí.	3,10	3,00	3,50	3,08	3,00	3,13
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra cuando es necesario sin esperar a que me lo pidan.	3,60	3,75	3,90	3,32	3,50	3,61
Me siento responsable de la calidad de mi trabajo.	3,50	3,75	3,80	3,71	3,57	3,66
Demuestro mi lealtad a la institución.	3,30	3,70	3,70	3,74	3,50	3,58
El compromiso forma parte de mi esquema de valores.	3,50	3,83	3,50	3,71	3,71	3,65
Realizo las tareas que me gustan y las que no me gustan con dedicación.	3,40	3,46	3,30	3,54	3,50	3,44
Siento orgullo de pertenecer a esta institución.	3,00	3,43	3,60	3,61	3,29	3,38
Recomendaría el INTA como un excelente lugar de trabajo.	3,56	3,58	3,60	3,36	3,14	3,44
Participo activamente de todas las actividades que ayudan a mejorar la calidad institucional.	2,89	3,13	3,64	3,07	3,21	3,18
Promedio	3,32	3,53	3,63	3,46	3,39	3,46

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

POLITICAS Y VALORES

Incluye la misión, la visión y los valores de la organización.

- > **Fortalezas:** En general **conocen los objetivos** de la institución y **están comprometidos** con estos. Existe el **deseo de participar** activamente en los procesos de cambio.
- > **Debilidades:** La opinión acerca de la **evaluación de desempeño** disminuyó el puntaje de este bloque. Desearían que representara con mayor **objetividad** su rendimiento laboral, y que fuese una **oportunidad** para detectar brechas en el rendimiento de los miembros del equipo. Consideran que las **políticas** que se toman no siempre acompañan los cambios que se producen dentro y fuera de la organización.

Enunciados que comprendían "Políticas y Valores Institucionales"

POLITICAS Y VALORES						
	Adm	Inv.	Campo	Lab	Ext.	Gral
Conozco la misión y visión de la institución.	2,80	3,50	2,50	2,85	3,14	2,67
Si desconozco algo ejerzo alguna acción para informarme.	3,00	3,64	2,50	2,81	3,08	2,69
Conozco los objetivos de la institución.	2,90	3,67	3,10	2,89	3,14	2,86
Estoy comprometido con los objetivos organizacionales.	3,10	3,42	2,90	2,81	3,14	2,78
Deseo participar activamente de los procesos de cambio de la institución.	3,33	3,83	3,33	3,33	3,36	3,16
Comparto los valores y principios que INTA establece en sus acciones con su capital humano.	3,00	3,45	2,70	2,96	2,86	2,69
Aceptaría que se hiciera rotación en los puestos de trabajo.	3,00	2,92	3,22	2,52	2,85	2,75
La evaluación de desempeño representa con objetividad mi rendimiento laboral.	2,30	2,30	2,80	2,26	1,79	2,12
La evaluación de desempeño es una oportunidad para detectar brechas en el rendimiento de cada uno de los miembros del equipo y mejorar.	2,50	2,45	3,20	2,30	1,79	2,26
Las políticas y medidas que se toman acompañan los cambios que se producen fuera y dentro de la institución.	2,50	2,64	2,80	2,54	2,00	2,24
Promedio	2,84	3,18	2,91	2,73	2,71	2,62

1 satisfacción mínima - 4 satisfacción máxima

ENCUESTA DE RELEVANCIAS

RELEVANCIA DE LAS INTERVENCIONES

VARIABLES	votos	% ORAL	Adm	% Adm	G-A-M	M	P V	% P V	A A	% A A	A E R	% A E R	Campo	% Campo
POLÍTICAS Y VALORES ORGANIZACIONALES	14	14,14	0	0,00	2	15,38	2	11,76	3	35,71	2	12,50	0	0,00
OBJETIVOS Y METAS	19	19,19	3	42,86	3	38,46	3	29,41	2	14,29	1	8,25	3	21,43
ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS	21	21,21	2	28,57	3	38,46	4	23,53	3	35,71	4	25,00	1	7,14
COMUNICACIÓN-INFORMACIÓN	32	32,32	1	14,29	0	0,00	3	29,41	3	21,43	6	37,50	7	50,00
TRABAJO EN EQUIPO	44	44,44	3	42,86	7	53,85	6	39,29	7	50,00	7	43,75	3	21,43
AMBIENTE FÍSICO	41	41,41	0	0,00	2	15,38	3	47,06	3	37,14	6	37,50	6	42,86
HERRAMIENTAS Y EQUIPAMIENTO	24	24,24	0	0,00	2	15,38	4	23,53	6	42,86	4	25,00	3	21,43
CANTIDAD DE TRABAJO	34	34,34	6	85,71	4	30,77	6	39,29	4	28,57	4	25,00	3	21,43
CALIDAD DE TRABAJO	22	22,22	2	28,57	4	30,77	4	23,53	2	14,29	2	12,50	3	21,43
OPORTUNIDADES DE CARRERA	38	38,38	3	42,86	9	69,23	9	52,94	3	37,14	6	37,50	12	85,71
PROCESOS DE CONTROL	17	17,17	0	0,00	3	38,46	4	23,53	2	14,29	2	12,50	2	14,29
REMUNERACIÓN	64	64,65	4	37,14	3	38,46	12	70,59	9	64,29	13	81,25	11	78,57
RECONOCIMIENTO	36	36,37	6	85,71	6	46,15	10	38,82	6	42,86	10	62,50	12	85,71
IMPORTANCIA DEL TRABAJO	17	17,17	4	37,14	0	0,00	4	23,53	2	14,29	0	0,00	2	14,29
AUTONOMÍA	12	12,12	0	0,00	1	7,69	1	5,88	2	14,29	2	12,50	1	7,14
ORGANIZACIÓN DE CAMBIOS	22	22,22	0	0,00	3	23,08	3	29,41	4	28,57	3	31,25	0	0,00
CONFLICTO	31	31,31	2	28,57	3	23,08	7	43,18	4	28,57	7	43,75	7	50,00
SENTIDO DE PERTENENCIA	15	15,15	1	14,29	1	7,69	1	5,88	2	14,29	2	12,50	3	21,43
LIDERAZGO	34	34,34	2	28,57	7	53,85	4	23,53	4	28,57	8	50,00	2	14,29
RELACIONES INTERPERSONALES	36	36,36	3	37,43	3	31,54	3	29,41	2	14,29	3	31,25	1	7,14
CAPACITACIÓN PARA EL DESEMPEÑO	34	34,34	3	42,86	4	30,77	4	23,53	4	28,57	4	25,00	7	50,00
MOTIVACIÓN	40	40,40	2	28,57	3	38,46	3	47,06	7	50,00	10	62,50	2	14,29
TOTAL DE PERSONAS	99		7		13		17		14		16		14	

Los Siete aspectos más relevantes para la organización

- ▶ Remuneración ----- 65%
- ▶ Oportunidades de carrera ----- 59%
- ▶ Reconocimiento ----- 57%
- ▶ Trabajo en equipo ----- 44%
- ▶ Ambiente físico ----- 41%
- ▶ Motivación ----- 40%
- ▶ Relaciones interpersonales ---- 36 %

FASE DE MATRICES



MATRIZ GENERAL

1							
1,5							
2							
2,25					-Remuneración		
2,5	-Políticas y valores -Organización de cambios	-Capacitación para el desempeño		-Reconocimiento	-Oportunidades de carrera		
2,75	-Objetivos- Alineación -Herramientas -Proc. de control	-Comunicación- Conflicto-Liderazgo -Relaciones interp.					
3	-Calidad de trabajo -Importancia del trabajo-Autonomía	-Cantidad de trabajo	-Trab. en equipo -Ambiente físico -Motivación				
3,25	-Sentido de pertenencia						
3,5							
3,75							
4							
	0%-20%	30%	40%	50%	60%	70%	80% -100%
Aspectos a mantener		Aspectos a revisar		Aspectos a intervenir		Intervenir con urgencia	

Conclusiones

Podemos concluir que la organización posee importantes **fortalezas**:

- ▶ El alto nivel de **compromiso**, el 94% de la gente se siente comprometida y con disposición para entregar lo mejor de sí a la organización.
- ▶ El alto nivel de **competencia** con la que se desempeñan en su tarea. En general se perciben hábiles y capaces para realizar su trabajo. De esto se deduce que la sensación de **autoconfianza** de los empleados es muy alta (la autoconfianza es un requisito básico de alto rendimiento).



- ▶ La **autonomía** con la que trabajan, es un indicador claro de madurez institucional. Es parte de un **círculo beneficioso**: confianza de los líderes hacia los empleados – estándares altos de desempeño – mayor confianza de los líderes – se sostiene el desempeño óptimo – aumento de la confianza de los líderes y de la autoconfianza.
- ▶ **Sentido de pertenencia**
- ▶ La mayoría considera que su **trabajo es importante**. Percibir el trabajo como desafiante o relevante en muchos casos es un factor motivacional que favorece el buen desempeño.




- ▶ Otro aspecto positivo es el empeño de los trabajadores y su **afán de crecimiento profesional** y la importancia que le brinda el INTA a esto, ofreciéndoles, en muchos casos, variadas oportunidades para desarrollar al máximo su potencial.
- ▶ La relación entre estos aspectos genera un alto nivel de **excelencia** en el funcionamiento de la estación. Los estándares de performance son elevados en general.
- ▶ También es notable que no aparezcan factores de gran urgencia o gravedad en los resultados generales. Esta situación queda reflejada en los gráficos de las matrices de intervención.




- ▶ Sin embargo, sí encontramos algunos **aspectos débiles**, que desde esta perspectiva veremos como OPORTUNIDADES DE MEJORA.
- ▶ Sobre algunos de estos temas la EEA tiene muy poca maniobrabilidad porque dependen de políticas nacionales.
- ▶ Ejemplos:
 - Remuneración
 - Oportunidades de carrera
 - Evaluación de desempeño estandarizada a nivel nacional



- ▶ Sobre otros, sí podemos influir con mayor autonomía. En estos casos, construir soluciones que mejoren el clima y la cultura dependerá de la participación y el compromiso de **TODOS NOSOTROS**.
 - ▶ Ejemplos:
 - Reconocimiento ante logros y aciertos en el desempeño.
 - Interrelación y mejoras comunicacionales entre las diferentes áreas de trabajo.
 - Relaciones interpersonales.
 - Resolución de los conflictos
 - Motivación
 - Liderazgo
- 

¿Qué haremos con esta información?

- ▶ Devolución de los resultados específicos a los **responsables** de cada área.
 - ▶ Devolución de los resultados específicos a los **equipos de trabajo** de cada área (la realizan sus responsables)
 - ▶ Los equipos con sus responsables analizan las oportunidades de mejora y co-construyen **propuestas** de corto, mediano y largo plazo, con apoyo de RRHH.
- 

- ▶ Talleres de análisis, seguimiento y revisión de la gestión de metas de mejora propuestas.
- ▶ Implementación de dispositivos de seguimiento y apoyo a la gestión:
 - Entrevistas
 - Focus Group
 - Coaching individual y/o grupal
 - Jornadas y capacitaciones
- ▶ Re-inicio del circuito con una nueva evaluación que de feedback a la gestión.

